ESCUELA DE JURISPRUDENCIA

Tema:

"LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL ECUADOR"

Tesis de grado previa a la obtención del título de Abogado

Línea de investigación: El derecho y su aplicación en el campo social y jurídico.

Autor:

JOSÉ ANDRÉS VELA VITERI

Directora:

NATALIA VIVIANA LESCANO GALEAS, AB. MG.

Ambato-Ecuador

Diciembre 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL ECUADOR"

Línea de Investigación:

El derecho y su aplicación en el campo social y jurídico.

Autor:

JOSÉ ANDRÉS VELA VITERI

Natalia Viviana Lescano Galeas, Ab. Mg. f. _____

CALIFICADORA

Luis Fernando Suárez Proaño, Ab. Mg. f. Luis Fernando Suarez Proaño Msc.

CALIFICADOR

Xavier Raúl Vilcacundo Chamorro, Ab. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Edgar Santiago Morales Morales, Ab. MSc. f. _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE JURISPRUDENCIA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Ab. Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Diciembre 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOSÉ ANDRÉS VELA VITERI**, con **C.C. 180376074-1**, autor del trabajo de graduación titulado: **"LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL ECUADOR",** previa la obtención del título profesional de **ABOGADO,** en la escuela de **JURISPRUDENCIA.**

1. Declaro tener el pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizar a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, al referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, Diciembre 2020



José Andrés Vela Viteri

C.C. 180376074-1

AGRADECIMIENTO

Agradezco, primeramente, a Dios, quien me ha guiado a lo largo de mi vida y me ha bendecido con una educación de excelencia.

Agradezco a todas las autoridades, docentes y personal de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por su fructuoso trabajo, por formarme como Abogado y por proveer los recursos académicos necesarios para desarrollar el presente trabajo investigativo.

También, agradezco grandemente a la Facultad de Jurisprudencia de la PUCE Sede Ambato y a los profesores quienes con paciencia y dedicación han compartido provechosos conocimientos en el campo académico y ético, los cuales me han permitido crecer y madurar como persona y estudiante de Derecho.

José Andrés Vela V.

DEDICATORIA

La presente Tesis de Grado la dedico orgullosamente a mis padres Ramiro Vela Jiménez y Sofía Viteri Jaramillo, como expresión de gratitud por su incondicional amor, por su incansable trabajo; y, por el soporte que me han brindado todos estos años. Sobre todo, por sus invaluables enseñanzas y constante ejemplo.

A mis abuelos Jorge Viteri Proaño y Libia Jaramillo Núñez por estar siempre presentes, quienes con su compañía y el tan preciado apoyo moral y sabiduría que me brindaron a lo largo de mi vida y especialmente en esta enriquecedora etapa universitaria.

De igual forma, a mis distinguidos profesores de la Facultad de Jurisprudencia de la PUCESA quienes me han apoyado, y a través de sus clases y tutorías me han compartido sus valiosos conocimientos.

José Andrés Vela V.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer una postura jurídica acerca de la aplicación de la mediación como herramienta para la prevención y resolución de los conflictos en las empresas familiares del Ecuador. El presente trabajo muestra la alta conflictividad existente en las empresas familiares que, generalmente, se expresa por la falta de visión técnica para solucionar adecuadamente sus situaciones problemáticas. En el Ecuador, por ejemplo, el 90.5% de empresas son familiares, de las cuales únicamente un 5% continúan en funciones hasta la tercera generación, cerrando después por conflictos familiares. El estudio conceptual se ubica, primero, en el grupo de empresas familiares, focalizando a la mediación en función de la compleja naturaleza de estas. En segundo lugar, se establecen como caminos investigativos, la literatura, que en esencia es aquella que describe las características de los conflictos, también a las experiencias de las partes involucradas, y a la doctrina jurídica que determina pautas para resolverlos a través de la mediación. Se evidencian los grandes beneficios que implica la aplicación de la mediación como herramienta para prevenir y resolver conflictos en las empresas familiares junto con la necesidad de utilizar dicho método alternativo de resolución de conflictos como herramienta jurídica societaria en la constitución de empresas familiares.

Palabras clave: mediación, familia, conflicto, prevención, resolución.

ABSTRACT

This study aims to establish a legal position on the application of mediation as a tool for the prevention and resolution of conflicts on family businesses in Ecuador. The present work shows the high conflictive existing on family businesses which, is generally expressed by the lack of technical vision to adequately solve their problematic situations. In Ecuador, for example, 90.5% of companies are family-based businesses, only 5% of them continue to run up to the third generation, later to close due to family conflicts. The conceptual study is located, first, in the group of family businesses, focusing on mediation based on their complex nature. Secondly, establishing as investigative paths, the literature is essentially the one that describes the characteristics of the conflicts, also the experiences of the parties involved, and the legal doctrine that determines guidelines to solve them through mediation. The great benefits of applying mediation as a tool to prevent and solve conflicts in family businesses are evidenced along with the need to use said alternative method of conflict resolution as a corporate legal tool in the constitution of family businesses.

Keywords: mediation, family, conflict, prevention, resolution.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaración de autenticidad y responsabilidad iii
Agradecimiento iv
Dedicatoria v
Resumen vi
Abstract vii
Índice de contenidos viii
Índice de figuras x
Índice de tablas xi
Introducción 1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1. La Familia como núcleo social 5
1.1.1. Tipos de Familia 6
1.1.2. Fines y naturaleza de la empresa y de la familia 7
1.2. La empresa familiar 8
1.2.1. Definición de empresa familiar 11
1.2.2. Características de la empresa familiar 14
1.2.3. La idiosincrasia especial de la empresa familiar 15
1.2.4. La empresa familiar en el estado ecuatoriano 16
1.2.5. Reconocimiento de la empresa en el marco legal 20
1.3. El conflicto en la empresa familiar 22
1.3.1. Definición 22
1.3.2. Causas y Consecuencias del conflicto en la empresa familiar 23
1.3.3. Ciclo del conflicto en la empresa familiar 25
1.3.4. Tipos de conflictos familiares empresariales 26
1.3.4.1. Conflictos societarios dentro de la empresa familiar 27
1.3.4.2. Otro tipo de conflictos internos 28
1.3.4.3. Estudio de casos de conflictos familiares en las empresas 29
1.3.5. La anticipación y prevención del conflicto empresarial familiar 30
1.4. La mediación como procedimiento alternativo de solución a los conflictos familiares 32
1.4.1. Definición de mediación 32

1.4.1.1. La mediación en la constitución y la ley 33
1.4.2. Historia de la mediación familiar 36
1.4.3. La mediación en la empresa familiar y el rol del mediador 36
1.4.4. Marco legal internacional de la mediación en la empresa familiar 38
1.4.5. Conocimiento del conflicto y consideraciones importantes 40
1.4.6. Ventajas de la mediación en la empresa familiar 41
1.5. La negociación o mediación preventiva en la empresa familiar como mecanismo de elaboración y gestión del protocolo familiar 45
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO 50
2.1. Metodología de la Aplicación 50
2.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de información 51
2.3. Población y Muestra 51
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 53
3.1. Presentación de Resultados 53
3.2. Análisis de Resultados 71
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 75
4.1. Conclusiones 75
4.2. Recomendaciones 75
BIBLIOGRAFÍA 76
ANEXOS 83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Sistema Empresa/Familia. 24
Figura No. 2 Analogía de la hélice sobre el ciclo del conflicto 26
Figura No. 3 Analogía de la doble hélice..... 26
Figura No. 4 Registro de asistencia de la población 70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Grupos de interés en la empresa familiar 25
Tabla No. 2 Estudio de casos por conflictos en empresas familiares 30
Tabla No. 3 Modelo línea de la mediación Universidad de Harvard 43
Tabla No. 4 Cuadro comparativo entre mediación y proceso judicial ordinario 44
Tabla No. 5 Entrevista a la Dra. Maribel Morales 54
Tabla No. 6 Entrevista al Dr. Freddy Rodríguez 58
Tabla No. 7 Entrevista al Dr. Ricardo Vaquero 63
Tabla No. 8 Entrevista al Dr. Paul Ocaña 66
Tabla No. 9 Análisis de las entrevistas 71

INTRODUCCIÓN

Es sabio un dicho popular que reza *"familia y trastos viejos, pocos y de lejos"*. En realidad, existe conocimiento común respecto de que las relaciones familiares casi siempre son fuentes de conflictos, más aún, cuando dichas relaciones, se fortalecen dentro del ámbito empresarial. Así, las empresas familiares sufren constantemente las consecuencias de los problemas personales entre los socios. No es raro que los conflictos generados desencadenen en el cierre definitivo de la empresa y fuertes enfrentamientos entre la familia. Por esto, la mediación en la empresa familiar resulta ser la herramienta más eficaz para garantizar la continuidad de las sociedades a futuro.

En las últimas décadas, el estudio, sobre la realidad de las empresas familiares y sus implicaciones en las ramas del saber económico-jurídico, ha experimentado una evolución importante dentro del campo académico. En principio, se involucró en la sociología norteamericana a partir de la década de los ochenta. En la actualidad, las empresas familiares luchan por ser reconocidas como un dominio científico independiente y rigurosamente estudiado. En Estados Unidos de América, por ejemplo, el estudio jurídico de las empresas familiares y las resoluciones de los conflictos que, en ellas, se manifiestan lleva más de 25 años instaurada. Los datos estadísticos muestran que entre el 75% y 85% de las personas que acuden a mediación consiguen acuerdos (Gascón, 2013).

Según recientes informes, aproximadamente el 85% de las empresas ecuatorianas son empresas familiares. Así, estas sociedades representan nada menos que el 70% del PIB. Consecuentemente, es necesario un análisis jurídico que permita la solución pronta de conflictos entre socios familiares para asegurar la continuidad del negocio y con ello el mejoramiento de la economía general del país. Evidentemente, para solucionar un conflicto de manera rápida e idónea, se requiere de un acuerdo que beneficie a ambas partes. Para ello, se contará con un profesional externo e imparcial que emita las mejores sugerencias y evite así el crecimiento del problema.

En este orden de ideas, Price (1990, p. 55) considera que la Mediación, se ve cada vez más, como la mejor forma de afrontar la resolución o mitigación de los conflictos

interpersonales de las empresas familiares. De acuerdo con Hayne y Usdin (1997, p. 27), es de mucha utilidad abordar vía mediación un conflicto suscitado en la empresa familiar; y, una opción muy constructiva. Es realmente brillante la literatura española sobre el abordaje y perspectiva acerca de la resolución de conflictos en la empresa familiar a través de la mediación. Razón por la cual, dicha doctrina constituye un pilar teórico fundamental para el desarrollo de este trabajo investigativo. Más que todo en la obra del Dr. Osvaldo Ortemberg, titulada "Mediación en empresas familiares".

La empresa, se constituye como la base fundamental de la realidad socioeconómica de las naciones, ya que genera trabajo y riqueza. Es importante explicar que alrededor del 80 y 90 por ciento de empresas en el mundo son familiares (Forbes, 2015, p. 2). La empresa familiar, más allá de consideraciones de mercado, está compuesta por factores administrativos, económicos y emocionales que caracterizan el tejido familiar. Por tanto, implica compromisos de gran carga emocional que requieren ser abordados de manera adecuada dentro de la gestión de éstas. Según un estudio realizado por Forbes (2015, p. 11), el 70% de las empresas familiares no subsisten hasta la segunda generación, apenas el 20% llega a la tercera y, solo el 3% continúa en funciones hasta la cuarta generación.

Aunado a la situación, en Ecuador existen varios estudios y doctrina sobre la mediación. Sin embargo, es muy poca o casi nula la cantidad de investigaciones sobre el uso de la mediación para la resolución práctica de controversias o problemas suscitados dentro de las empresas familiares. Aquí, las empresas familiares constituyen casi la totalidad de la fuerza empresarial nacional. Por tal razón, de su realidad, depende la actividad productiva del país. En ese mismo contexto, las empresas familiares, se encuentran en una crisis existencial. Según el análisis empresarial llevado a cabo por Diario El Telégrafo (2017) el 90,5% de las empresas nacionales son familiares, de las cuales un diminuto 5% de éstas continúan en funciones hasta la tercera generación por conflictos familiares. En la provincia de Tungurahua mediante un estudio realizado sobre 280 empresas, se determinó que el 95,4% de la fuerza empresarial, se constituye por empresas familiares del cual, se identificó que solo el 0,4% llegaron a la tercera generación (Santamaría & Pico, 2015).

Adicionalmente, para enfocar apropiadamente al presente trabajo investigativo, se han planteado las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los fundamentos teóricos y jurídicos de la mediación como herramienta para la prevención y resolución de los conflictos derivados de la relación familiar en las empresas?; y, ¿qué tipos de conflictos administrativos o societarios, se derivan de la relación familiar en las empresas? Las mismas, que se responden en el desarrollo del proyecto, con el objetivo de fundamentar teórica y jurídicamente acerca de la importancia de la mediación a la hora de afrontar los conflictos societarios/administrativos en la empresa familiar. Al final, se identifica y se establece una postura jurídica para prevenir y resolver dicho vacío en la doctrina legal. Para un mejor entendimiento, se incluirá dentro de las empresas a una persona externa, con amplia experiencia en mediación, que cuente con habilidades comunicativas y empatía. El elemento de la mediación es algo, que se incluiría obligatoriamente en los estatutos de la empresa.

La investigación se desarrolló, a través, del método teórico cualitativo, con un enfoque sintético-descriptivo, y práctico lo que ha hecho posible recabar información y datos necesarios para el estudio sistemático de la mediación, entender su naturaleza y describirla en el campo marcado de la empresa familiar. Es menester recalcar que la idea alrededor, de la cual, se desenvolvió la presente investigación es concebir a la mediación como aquella intervención no violenta, dejando a un lado la vía judicial común. Lógicamente; y, como se ha comprobado en la práctica jurídica contemporánea, la mediación en el campo familiar constituye un mecanismo de intervención y resolución de conflictos muy competente, que se enmarca dentro un espectro de comunicación gigantesco entre los intervinientes, por lo que permite evitar dolor. Es decir, desgaste emocional y sobre todo dinero, resultados que no serán extraños al estar inmiscuidos en el campo empresarial.

Para ilustrar, el entendimiento del contexto, altamente subjetivo de las empresas familiares, constituye para el abogado del futuro un conocimiento importante, a la hora de asesorar empresas familiares conflictivas o que se encuentren en crisis. A partir del presente trabajo investigativo, se crearán fuentes doctrinarias que permitan perfeccionar la aptitud del profesional del derecho para proponer qué acciones tomar

después que estas crisis hayan sido superadas, capacidad que le asegurará prestigio y flujos laborales enriquecedores. De ahí que, el análisis y conocimiento de las razones por las que, se producen estos conflictos, su naturaleza, sus sujetos y su manifestación requiere de la revisión de teorías sociológicas, zoológicas, históricas y literarias. No desde una óptica general, sino particular, estrictamente enfocada al espacio empresa-familia.

Para terminar, es relevante insistir, una vez más, en la importancia y significativo aporte que genera estudiar los conflictos empresariales desde la óptica legal de la mediación. Pues, como se ha dicho ya reiteradamente, son campos modernos y de actualidad, dirigidos a construir un abogado culto, humanamente sensible para gestionar y prevenir futuros conflictos, al utilizar a la mediación como un seguro jurídico que reemplace a la justicia ordinaria. El profesional del derecho contará con aptitud legal suficiente para construir acuerdos ejecutables en atención a las verdaderas necesidades, tanto empresariales como familiares de las partes, en respeto irrestricto a los intereses y objetivos de la empresa, la propiedad, los derechos humanos y sobre todo a la ley.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. La Familia como núcleo social

La familia tradicionalmente es considerada como el vínculo provocado por la unión carnal entre un hombre y una mujer, que compone una sola fracción, cuyo fin es la prolongación de la especie humana (tener hijos); sujetos que jurídicamente, desde la etapa de gestación ya poseen derechos, uno de los primordiales derechos es el de tener una familia, misma que será estructurada mediante relaciones de consanguinidad, parentela o adopción, e incluso por afinidad (Zurita, 2012, p. 27).

Etimológicamente, familia se deriva de “famulus”, que significa famulado o grupo de personas y servidumbre que habita con el amo o señor de una casa; grupo en el que se observan, una relación de deberes y derechos; es decir, a la agrupación de personas o servidumbre que habita con el señor de la casa, con una relación de derechos y deberes ordenados en función de servicios mutuos (Rodríguez, 2017, p. 88).

Desde otro punto de vista, la familia forma un núcleo social que está integrada por tres componentes fundamentales: 1) vivienda común, 2) relaciones de asistencia y 3) una construcción económica colectiva; este núcleo, se forma por una pareja, unida por la institución del matrimonio o por la celebración de la sociedad de hecho: a esta se integran uno o más hijos, propios o adoptados, que son el fruto de la convivencia sexual de la pareja (Ortega, 2015, p. 17).

La familia, "es el conjunto de personas entre las cuales median relaciones de matrimonio o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción; a las que la ley atribuye algún efecto jurídico" (Marx, 1998, p. 142); el matrimonio entendido como un hecho y acto jurídico voluntario en el que un hombre y una mujer se unen, en sí termina por constituir una estructura familiar.

Para Zurita (2012), el núcleo familiar es una institución de célula primaria en lo reproductivo y en lo social, en su sentido teleológico y jurídico, manifestada por la institución matrimonial, institución que determina deberes y derechos recíprocos para sus miembros, el matrimonio como ente social, designa la responsabilidad fundamental a los progenitores de inculcar y fortalecer valores y conductas conforme la moral, ética y buenas costumbres, con el objetivo de preparar su núcleo familiar y a las futuras generaciones a desenvolverse en un ambiente armónico, sano y beneficioso para toda la comunidad.

1.1.1. Tipos de Familia

De acuerdo con determinadas investigaciones realizadas por doctrinarios y juristas del derecho; tales como: Quiroz, Puente y otros, se han considerado, en especial, los siguientes tipos de organización familiar:

a) La familia nuclear. - Elementalmente compone una unidad compuesta de un padre, de una madre y sus hijos, por descendencia biológica o por adopción, que también es considerada. Zurita (2012) aclara que no solo las familias de línea directa son consideradas como familias nucleares, sino también las extensas, siempre y cuando formen un solo elemento, se prolongarán hasta dos generaciones, en donde, sus integrantes están unidos por lazos de consanguinidad, se determinarán en padre y madre, hijos, abuelos, tíos, sobrinos, primos, entre otros; en las familias de tercera generación, se consideran al padre o madre solteros; hijos, e incluso a los hijos políticos y nietos.

b) La familia compuesta. - Resulta de la integración de varias familias nucleares, comúnmente, se encuentra este tipo de familia como el producto de la ruptura de la vida en pareja de los progenitores, por lo que sus hijos, más allá de la familia correspondiente al progenitor quien tiene la tenencia (generalmente la madre, al momento de tener otra pareja) también tendrá a la familia de su padre (tomando en cuenta la generalidad anterior, quien también podrá tener nueva pareja) y producto de nuevas relaciones incluso hermanastros.

c) La familia tradicional. - Civil y canónicamente conforme a la idea cristiana fundamentada en la autoridad del hombre, el padre es el jefe y proveedor de la familia y la mujer tiene el rol definido de cuidado de los hijos y trabajo en casa. Es así como en la Epístola de San Pablo a los Efesios, se señala que "Las casadas estén sujetas a sus maridos como al Señor; por cuanto el hombre es cabeza de la mujer; así como Cristo es cabeza de la Iglesia…, así las mujeres lo han de estar a sus maridos en todo".

En cuanto a la normativa jurídica, muchas legislaciones establecieron; "El marido debe proteger a la mujer, y ésta obedecer al marido" (Romero, 2008, p. 11), en la actualidad ese artículo mencionado ha experimentado una nueva redacción y cambio, el mismo que equipara en deberes y derechos a los cónyuges y elude la jerarquía obediencial, es decir, que el marido y la mujer, se deben respeto y protección recíprocos y actúan siempre en intereses de la familia, auxiliarse mutuamente. Esto ha evolucionado en el transcurso de la última centuria, es decir, existe una modernización y estipulación real de equidad de género, es más la Constitución a través de su última constituyente recoge estos principios en su Art. 70 (Zurita, 2012, p. 39).

1.1.2. Fines y naturaleza de la empresa y de la familia

El fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. Por otra parte, la familia fundamentalmente tiene los fines de procreación, educación y convivencia de sus miembros en la esfera personal y colectiva en sociedad. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, si esto sucede, se acaba al destruirse todo (Abiti, 2004, p. 22).

> La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y en la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible (Ginebra, 1997).

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una

clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que, en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban por encima de los criterios empresariales (Salamea, 2019, p. 33).

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización (Montesdeoca, 2015, p. 17). Las normas surgen sucesivamente según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo con el padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo, cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia (Suárez, 2017, p. 80). En el sistema empresarial, se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares, ya no se desarrollan alrededor de la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no hacerlo en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares (Moreno, 2014, p. 13). En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen, por lo que, se dan diferencias que generan conflictos y tensiones.

1.2. La empresa familiar

La terminología de empresa familiar es generalmente concebida como un negocio pequeño, que ha sido mantenido por la familia por generaciones, en una locación fija, esta es una concepción que es cierta, pero también, muchas de las empresas más grandes y conocidas del mundo son empresas familiares como es el caso de Walmart y Volkswagen (Center for Family Business, 2017).

Sin duda, la estructura productiva más antigua del mundo es la empresa familiar. Dos tercios de la generalidad de las empresas a nivel mundial está representado por

empresas familiares, por lo que, se llega a considerar una base fundamental para el desarrollo económico y social (Ernst y Young [EY], 2015). Su actividad aporta al Producto Interno Bruto (PIB) y es una contribuyente importante en el crecimiento de los niveles de empleo.

Un listado, realizado por el Global Family Business Index (GFBI, 2017) sobre las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, detalla que generaron 6,7 billones de dólares en ventas durante el año 2017, numerario que, para fines de comparación de riqueza, si se tratara de una fuerza económica, estuviese solamente por detrás de la Unión Europea (UE) y China.

Además, tales empresas emplean a más de 30 millones de personas, lo que equivale a un promedio de 61.100 empleados por empresa. Del mencionado listado, se tiene también que Europa es el continente que alberga el mayor porcentaje de las empresas familiares más grandes del mundo, con 44%, seguida por América del Norte con un 27,59%.

América del Sur que tiene una cultura más orientada a la familia, en este enfoque empresarial importante, según el listado de las empresas familiares líderes en el mundo, constituye un segmento mucho menor respecto a Europa y América del Norte. En cuanto que, de las 500 empresas familiares más grandes del mundo, solamente 36 están ubicadas en Iberoamérica, representan el 7,2% del total. Estas grandes empresas familiares en Iberoamérica generaron aproximadamente 408,300 millones de dólares de ingresos, emplean a 2,3 millones de personas, desenvuelven su labor productiva principalmente en los sectores industriales, de productos de consumo, de comercio mayorista y minorista, así como de gestión de activos financieros.

Las empresas familiares constituyen un rol nuclear en la economía nacional, rol craso que, en Ecuador, se justifica con el hecho de que las empresas de propiedad familiar en el 2016 contribuyeron con un 51% del PIB. En ese sentido, existen investigaciones que determinan que, aproximadamente el 90,5% de la fuerza empresarial ecuatoriana está compuesta por empresas familiares (Diario El Telégrafo, 2017); por otro lado, Camino-Mogro y Bermudez-Barrezueta (2018) señalan que aproximadamente el 86%

de empresas son familiares y el otro 14% lo representan empresas de estructura no-familiar.

La investigación de Santamaría y Pico (2015) muestra que, dentro del contexto económico del Ecuador la familia toma un papel craso, manifiestan que, según José María Vásquez, el 77% de las empresas más grandes son familiares, así mismo, el 95% de las medianas y pequeñas empresas lo son y generan el 51% del Producto Interno Bruto.

Las empresas influyen grandemente en la economía, pero son muy vulnerables, más allá de las fluctuantes condiciones del mercado, sobre todo, a los problemas internos de familia, por lo cual, es necesario analizar esta problemática. Son tantas las razones por las que las empresas familiares no logran subsistir, entre ellas se tienen principalmente la indebida "comunicación" entre quienes las conforman, que se traducen en problemas de delegación de funciones, contratación, manejo de recursos y posteriormente, de sucesión del legado empresarial.

En Ecuador, es entonces notoria la importancia de las empresas familiares, según la consultora ecuatoriana Fambusiness (2016), las empresas de propiedad familiar participan principalmente en los sectores económicos del comercio, de actividades profesionales, de sector inmobiliario, de construcción, de transporte, de manufactura, de servicios y de agricultura. Las empresas familiares llegan a alcanzar el éxito empresarial a largo plazo cuando previenen, tratan y resuelven los conflictos que surgen de su administración y manejo, tales como, problemas de sucesión, de rivalidad interna y falta de profesionalización, entre otros.

Según El Telégrafo (2013) las empresas familiares más representativas son las de: La familia Noboa Pontón (Exportadora Bananera Noboa y Consorcio Nobis), Wright (Corporación Favorita), El Juri (Almacenes Juan Eljuri), Egas (Banco Pichincha), Godoy (ILE), Czarninski (Corporación El Rosado), Jan Bakker (Industria Pronaca), Hidalgo (Constructora Hidalgo e Hidalgo) y Wong (Reybanpak).

Para Zellweger, las empresas familiares, se hacen fuertes cuando estas no se centran

solamente en los futuros meses, sino, cuando se enfocan hacia las futuras generaciones lo que les permite sobrevivir a tiempos difíciles, sustentado en lo mantenido por Forbes (2015), visión que, también, es acorde a lo sostenido por Lumkin, Brigham y Moss (2010) quienes manifiestan que, una orientación a largo plazo es una fuente de resultados positivos y de crecimiento para las empresas familiares.

1.2.1. Definición de empresa familiar

Resulta pertinente, fundamentar teóricamente a la empresa familiar como tal, por lo que es necesario hacer un breve análisis conceptual e histórico. La base para entender la connotación de familiar es entonces, definir al término "empresa" en primera instancia. Una empresa es un esfuerzo organizado de capital y trabajo encaminado a alcanzar objetivos productivos o de mediación de bienes y servicios permitiendo una actividad económica que contribuya al desarrollo de esta, su gente (como generadoras de empleo) y mediante la misma, el desarrollo de la sociedad y el país. Cuando las empresas poseen una organización adecuada permiten el desarrollo y crecimiento saludable de los colaboradores y la economía de la sociedad (Andrade, citado en Cervantes, 2013).

Desde la década de los setenta, se desarrolla un estudio de la empresa familiar como una disciplina formal (Langsberg, Perrow, y Rogolsky, 1988; Astrachan, Klein, y Smyrnios, 2002). Estudio que, significó un verdadero cambio de concepción respecto a la misma, en tanto que la empresa familiar en su campo de estudio va más allá de la microempresa o firma pequeña, hacia las grandes empresas productoras de bienes y servicios, que como se sustentó, son trascendentales en la vida económica de un país como lo son las grandes y modernas corporaciones, aún de propiedad familiar, se encuentran a Ford, Hewlett-Packard y Walmart (Bird, Welsch, y Astrachan, 2002).

Así, hace más de 40 años, el estudio de las empresas familiares. ha resultado en diversos análisis, respecto a las consideraciones que de ella se desprenden, son relevantes para la presente investigación lo relativo a su desarrollo e identificación de debilidades, así como las acciones necesarias para fomentar su capacidad productiva y organizacional mediante compromisos. La revisión literaria, permite citar varias

definiciones, de manera simple, se tiene a la empresa familiar definida por Barnes y Hershon (1976) como: la "Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia". Por otro lado, Gersick (1997) señala que "una empresa familiar es aquel negocio cuya propiedad y/o dirección. se encuentra en manos de personas con un vínculo familiar". Fernández y Nieto (2006) concluyen que una empresa es familiar cuando los miembros de una familia poseen no únicamente el capital de esta sino también pertenecen al consejo de administración y toman las decisiones principales sobre su negocio.

La empresa familiar como tal, ha sido estudiada grandemente, por lo que es importante, para comprender la verdadera importancia académica de la empresa familiar y necesario mencionar, sus diferentes campos de estudio. Es posible acceder a información estadística, sobre todo, referente a la capacidad de las empresas familiares para generar empleo, estadísticas de renta, de aportación al PIB, de productividad y hasta de apertura a mercados diferentes; también estudios sobre el nivel de control o poder familiar respecto a las participaciones, este puede ser alto, mediano o bajo (De Miguel, Pindado, y De la Torre, 2004). También sobre su evolución, en cuanto al desenvolvimiento de estas frente al mercado.

Grandes aportaciones son las de Handler (1989), Litz (1995), Chua et al. (1999), Casillas et al. (2005), quienes como enfoque esencial visualizan a las empresas familiares desde la propiedad y la gestión principalmente, además de otros factores cuantificables o no. Las primigenias investigaciones, se caracterizaron, por centrarse en los componentes operativos, como la participación familiar, desde el punto de vista de la propiedad y la capacidad de gestión (Handler, 1989). Ya a mediados de la década de los noventa los investigadores analizaron a la empresa familiar más allá de los factores operativos, por lo que se tiene variedad de posibles clasificaciones.

Chua et al. (1999) definen a la empresa familiar como un negocio gobernado y/o administrado con la intención de perseguir la *visión* del negocio, controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de manera sostenible a través de las generaciones. Se tienen varios estudios que señalan la importancia de la implementación de esa *visión* de la que hablaban Chua et al. Para complementar la

definición de la empresa familiar, Litz (1995) define a la empresa familiar basado en dos enfoques: el primer enfoque, se desarrolla alrededor de la estructura, es decir a lo referente a la administración-gestión; y, el segundo enfoque, se desarrolla en función de la intención intra organizacional, al tener en cuenta, las medidas en las que sus miembros se esfuerzan por conseguir, mantener o mejorar la vinculación familiar dentro de la empresa.

Casillas et al. (2005), así mismo, intentan definir a la empresa familiar aplicando su enfoque, en este caso, en tres aspectos, con la finalidad de diferenciarla o, para facilitar su particularización frente a otras. Para ello ponen en consideración, en primer lugar, la propiedad o el control de la empresa; segundo, el poder que la familia ejerce sobre la empresa; y tercero, la intención de transferir la empresa a generaciones venideras. En lo que se refiere a la estructura, un factor esencial para la distinción de las empresas familiares es el conocer el nivel de participación mínimo necesario. Existen estudios donde la estructura de propiedad cobra menor importancia respecto a factores culturales de la empresa. Poza (2010) establece una definición inclusiva de las empresas familiares, por lo que toma en cuenta como factores relevantes a la visión, la intensión y los comportamientos.

Mientras que, para la estructura de propiedad, el autor establece un mínimo de sólo 15% de control por dos o más miembros de una familia o asociación de familias para ser considerado una empresa familiar; no obstante, hay otros autores que adoptan un enfoque más conservador, al requerir que la persona o el grupo de personas (familiares) controle al menos el 50% para considerarse empresas familiares como Barontini y Carpio (2005), así como Classen et al. (2014). Actualmente, respecto a una definición oficial de la empresa familiar no existe consenso, por lo que varios autores de esta década como Bjuggren et al. (2011) y Andersson et al. (2016) adoptan la definición propuesta por el GEEF y el directorio del FBN, definición aceptada por ser respaldada por la Unión Europea y por redes internacionales de empresas familiares.

La definición fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN. Más que una definición, se tienen presupuestos o condiciones que tiene que reunir una empresa, para ser definida como

empresa familiar. Estos requisitos son cuatro, que en síntesis y para finalizar este apartado, una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:
1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s); 2. La mayoría de los votos es directa o indirecta; 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía; y 4. A las compañías cotizadas, se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social (Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta, 2018, p. 3).

Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, ejercería influencia decisiva. En este sentido, se considera a la empresa familiar como una institución social; que, como todas, ha evolucionado con el tiempo y que actualmente, se trata de una institución formal, requiere de un estudio en cuanto a su naturaleza, a los problemas y fenómenos que la caracterizan y en el contexto jurídico en particular, justifica su importancia académica y laboral (Casanova, 2015, p. 81).

1.2.2. Características de la empresa familiar

Para el estudio que aquí importa resulta interesante desglosar aquellos aspectos que caracterizan y diferencian a la empresa familiar de otro tipo de empresas. Por ello, se los ha dividido en tres específicos: a) la propiedad del capital, b) la administración o grado de injerencia en la dirección de la empresa y c) el interés o antecedente común:

a) La propiedad del capital. - La propiedad de la empresa es de un mismo grupo

familiar, por lo que, en la medida que pasa el tiempo y el número de miembros de la familia aumenta son más las ramas familiares propietarias, que se ven relacionadas directamente con el manejo de la empresa. El capital social de la empresa en un principio está compuesto por pocos, a lo largo del tiempo crece el número de propietarios por un tema de simple sucesión.

b) La administración o grado de injerencia en la dirección de la empresa. - La familia está ligada de forma directa con la administración de la compañía, por lo que la toma de decisiones en todos los casos recae sobre los miembros de la familia. Si bien. la familia no tiene que estar presente en todos y cada uno de sus movimientos, esta se encuentra expuesta constantemente a la adaptación familiar. Los miembros de la familia son quienes marcan la dirección que la empresa tomará a futuro.

c) El interés o antecedente común. - Los fundadores buscan que la empresa trascienda a través del tiempo, es decir de generación en generación. Para que así, la marca como empresa tenga cada vez más peso dentro del mercado.

|

1.2.3. La idiosincrasia especial de la empresa familiar

La empresa familiar irradia una idiosincrasia especial, que debe ser resaltada y entendida. Lyman (1991) observó que los directivos de empresas familiares utilizaban un estilo de dirección más personal, al conceder menor valor a los procedimientos y normas escritas. También, se ha considerado que las empresas familiares son más estables y adoptan una actitud más conservadora en relación con el negocio (Donckels y Frohlick, 1991), esto debido a que el horizonte de compromiso de estas empresas se sitúa en el largo plazo (Harris, Martinez y Ward, 1994) y porque existe la tendencia a perpetuar la visión, los valores y la misión engendrada por el fundador del negocio (McCrea, 1997).

Como consecuencia de los argumentos previos, otros autores como Ginebra (1999) consideran que la fuerza del cariño, de la pertenencia, de la herencia, de la personalización típica del ámbito familiar ayudan a la consolidación empresarial. Es más, para este autor, el carácter familiar sería un medio para crear valor económico,

valía personal y categoría profesional. Será un factor de cambio y eficacia.

Sin embargo, estas consideraciones afectivas, características de la influencia familiar, traen consecuencias negativas para la estabilidad de la empresa, por lo que, diversos autores mantienen que su carácter familiar es un irremediable obstáculo a la hora de administrarla con eficacia. Idea que encuentra su fundamento en los diferentes conflictos característicos que surgen por la superposición del sistema empresarial y el sistema familiar. Husenman (1998) advierte que, en la empresa familiar, se produce una tendencia al control centralizado, un conflicto de roles en el ejercicio de los cargos, una dirección emocional y una fuerte resistencia al cambio. El liderazgo familiar – cimentado normalmente en la autoridad moral del fundador – puede constituir una fuente de conflictos permanente.

En ese orden, Levinson (1998) ha esbozado este problema al señalar que "las personalidades y las reacciones emocionales crean cuellos de botella que operan en contra de una gestión eficiente (...) la eficiencia se reduce cuando los familiares conversan excesivamente sobre asuntos familiares durante el horario de trabajo". Las injerencias señaladas tendrán un efecto negativo en la eficacia y eficiencia en el desenvolvimiento de la empresa familiar. Así como la mencionada actitud conservadora de las empresas familiares, las concibe como entidades con intensa resistencia al cambio, resistencia que limitará el crecimiento de la empresa, se reduce su capacidad para participar en variados mercados.

1.2.4. La empresa familiar en el estado ecuatoriano

Más allá de la definición, las empresas familiares se caracterizan por su gran diversidad. Muñoz-Bullon et al. (2018) ponen énfasis en la heterogeneidad existente de las empresas familiares, en variedad de ámbitos como: la participación en la propiedad, el control y la gestión. El nivel de participación en la propiedad, poder o concentración es el dispositivo de gobierno más ampliamente investigado, según la revisión de trabajos empíricos de Pintado y Requejo (2014), los mismos autores afirman, que este factor es capaz de influir en el desempeño de la empresa y los procesos de toma de decisiones.

Particularmente, la propiedad concentrada es una característica propia de las empresas familiares, especialmente en los países iberoamericanos, asimismo, se ha comprobado que la concentración de la propiedad, y la relación entre concentración de la propiedad y desempeño de la empresa familiar está moderada por el entorno institucional del país donde está ubicada la empresa (Fundación BBVA, 2015). Debido a este hecho, se hace vital, la implementación de un indicador que sea capaz de identificar el nivel de poder ejercido por la familia.

El Estado colombiano determina efectivamente, los requisitos a cumplir por una empresa para ser considerada como familiar, normativa que está enfocada a determinar las condiciones, que se caracterizan por un control económico y administrativo por parte de familiares con un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (abuelos con sus hijos y nietos). Incluye a las personas ligadas civilmente como el padre o madre adoptante o hijo adoptivo y unidos entre sí matrimonialmente (Decreto reglamentario 187, Art. 26, 1975; Oficio 2020-16368, Art. 6, 1997).

La legislación chilena identifica a la microempresa familiar (MEF) como aquella que desarrolla sus actividades de producción en la casa o habitación de la persona o familia (Decreto de Ley N°3063, 1979); en esa microempresa familiar no trabajarán más de 5 personas extrañas a la familia y sus activos productivos no superarán los 44.150,11 USD. Sin embargo, la normativa no cuenta con un régimen para las grandes empresas familiares. La doctrina chilena es clara al otorgar la debida importancia a la profesionalización y a la creación de protocolos, que existen para el éxito de ellas y lógicamente su posterior aplicación; las investigaciones chilenas por otro lado no son claras en cuanto a su identificación. En un estudio realizado en Chile por Bonilla et al. (2010) sobre la propiedad y desarrollo de empresas familiares, se hace una clasificación, que solo se enfoca en que pertenezca a grupos asociados con familias de negocios o que la empresa que esté controlada por uno o más miembros de la familia a nivel de alta dirección o junta directiva conforme determina el Decreto de Ley N°3063, 1979, previamente citado.

En países como Argentina y Perú, la empresa familiar no está definida ni regulada como tal en ningún código civil o legislación. En Argentina, a pesar de la existencia

de varias consultoras e instituciones que brindan asesoría a firmas familiares, estas no han llegado a ninguna definición compartida, y es notorio también que pocos estudios dedican un espacio para definir a las empresas familiares (Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta, 2018 extraído de los de los documentos de la firma Fravier Dubouis & Spagnolo). Mientras que en Perú hay más estudios que intentan dar una definición, como la propuesta por "El Manual de Buen Gobierno para Empresas Familiares de Perú", la cual gira en cuatro ejes: la participación significativa en el capital social, el control político y económico dentro de la empresa, la participación activa en la gestión y la titularidad de la familia en la propiedad, y la gestión a través de generaciones, asimismo otros estudios adoptan la definición del GEEF y el directorio de FBN.

En el contexto nacional ecuatoriano, se tiene que todas las empresas, se rigen a lo dispuesto por el Código de Comercio y por la Ley de Compañías. En primera instancia, el Código de Comercio, en su artículo primero determina: "El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes." Ya comprendida la empresa familiar, se tiene que lógicamente, se encuentra regulada por la Ley de Compañías, la misma, en su orden, establece en su artículo segundo, cinco tipos de compañías de comercio que son: 1. La compañía en nombre colectivo; 2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones; 3. La compañía de responsabilidad limitada; 4. La compañía anónima; y 5. La compañía de economía mixta.

La mayoría de las empresas familiares en el Ecuador ejercen sus actividades en el marco legal de las compañías de responsabilidad limitada y anónima. Conforme lo dispone la Ley de Compañías. en dónde, se determinan los presupuestos para el legal funcionamiento de las empresas, por ello el objeto de la presente investigación se centrará en las de responsabilidad limitada y la anónima. Las compañías de responsabilidad limitada están reguladas en la Sección V de la Ley de Compañías que determina el marco legal para su desenvolvimiento, deben característicamente estar conformadas por un mínimo de dos socios y por un máximo de quince; necesitarán de un capital mínimo determinado por la Superintendencia de Compañías que actualmente es de cuatrocientos dólares, que al momento de la constitución de la

empresa, será íntegramente suscrito y pagado por lo menos en un 50% y el capital estará dividido en participaciones indivisibles.

Asimismo, la Ley de Compañías en su Sección VI regula a las compañías anónimas, las cuales estarán compuestas por un mínimo de dos accionistas sin existir un máximo. El monto mínimo de capital será el que determine la Superintendencia de Compañías, que actualmente es ochocientos dólares y que al momento de su constitución estará suscrito en su totalidad y pagado en un 25% por lo menos; su capital estará dividido en acciones negociables y la responsabilidad está en función del valor de éstas. Resulta necesario estudiar la tipología societaria y mercantil de la empresa familiar, para ello, se ubican a las mismas en la perspectiva del tipo de compañías más usadas en la realidad societaria, que son la Sociedad Anónima y la Compañía de Responsabilidad Limitada.

Es importante señalar sus características particulares, los rasgos comunes de las mismas y aludir las ventajas e inconvenientes que presentan, con el objetivo de determinar que sus estructuras son aptas para sostener a las empresas familiares, cada una con sus propias peculiaridades, pero no por ello incipientes para lograr este fin, coincidiendo muchas veces en los conflictos que en cada versión se dan, pero siempre en la misma meta que es el de cuidar la vida de la empresa familiar, como en todo contexto grupal, mientras menos conflicto exista o más solución, se les dé a aquellos, más éxito se tendrá en las propuestas que se tracen.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada, se ubica como la forma jurídica de creación de Empresas Familiares más utilizada en el Ecuador (Camino-Mogro y Bermudez-Barrezueta, 2018), por lo que es importante indicar las principales divergencias que ésta tiene con la Sociedad Anónima para determinar el porqué de su elección preferente como forma jurídica para constituir Empresas Familiares, entre las cuales, se encuentra el requerimiento de designación, utilizando el nombre de la familia y cuando se busca perpetuar la *sociedad* en la familia, lo que menos se quiere es la entrada de socios ajenos al núcleo familiar. En esa línea de ideas, la presente investigación, se conducirá alrededor de la Empresa Familiar organizada en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En base a lo ya mencionado en apartados precedentes, es lógico concluir que, para que una empresa familiar pueda desempeñarse con éxito en el espectro mercantil ecuatoriano, es necesario identificar sus carencias en cuanto a su administración y los principales conflictos que en ella se suscitan, que a la larga, se enquistan en grandes desacuerdos que llegan a destruir aspiraciones de crecimiento y desarrollo, y eso sin tener en cuenta los desafíos propios de las fluctuaciones de mercado y la cada vez más fuerte competencia (Zamora, 2017). Es así, esencial establecer estrategias para lidiar con los asuntos familiares de la empresa basados en la planificación. Esto es, la visualización objetiva respecto al desarrollo de esta por los fundadores, que es transmitida a sus sucesores a la hora del relevo en labores importantes de gestión y administración, para lo cual necesitarán de un profesional, de un abogado a la hora de direccionar adecuadamente los rumbos de la empresa familiar.

1.2.5. Reconocimiento de la empresa en el marco legal

Los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador (2008) hacen referencia, tanto al reconocimiento de la empresa privada, como a su fomento productivo y económico dentro de la sociedad:

El numeral 15 del artículo 66 indica, "El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental."

El numeral 5 del artículo 277 indica, que son deberes del estado "Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley."

El artículo 283 indica, "El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir…"

El artículo 319 indica, “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, ente otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.”

Por su parte, el Código Civil contiene las siguientes regulaciones con respecto a la conformación de empresas en el Ecuador:

El artículo 564 indica, “Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y de contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente…”

El artículo 1957 indica, “Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.”

Llegados a este punto, es importante hacer referencia a que ningún cuerpo legislativo, ha tomado en consideración el establecimiento de un concepto particular de la empresa familiar. Así, como tampoco, de su desarrollo o forma de protección. El artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador solo anuncia levemente, al reconocer como producción económica a las empresas familiares. En definitiva, se concluye que, legislativamente solo la Constitución anuncia y con ligereza, la existencia del importante elemento económico de la empresa familiar. Así, ninguna otra norma interna del país hace referencia a este tipo de sociedades, que reúnen características relevantes.

Entonces, podría decirse que existe un ligero amparo legal, con respecto a las empresas familiares en el Ecuador, lo que no se entiende por qué, pues si bien es un tema nuevo dentro de las legislaciones de distintos países, muy pocos son los que mantienen normativas que hagan referencia a estas empresas, por lo que deja un importante vacío legal que el legislador debería tomar en cuenta. La importancia que toma la empresa familiar dentro de las distintas economías mundiales es extremadamente alta.

1.3. El conflicto en la empresa familiar

Menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. Ante tales hechos, surgen varias interrogantes: ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? ¿Cómo instaurar políticas, reglas y lineamientos? ¿Cómo tener crecimiento, permanencia y continuidad? Teorías e investigaciones comienzan a surgir alrededor de factores determinantes que podrían afectar a la empresa familiar. Los administradores retoman a la empresa familiar, al tratar de comprenderla y de dotarla de herramientas de planeación y dirección para quitar el mito de padres trabajadores, hijos ricos y nietos pobres. El análisis, se hace en tres sistemas distintos: familia, empresa y propiedad.

Al inicio de la vida de las empresas familiares estos sistemas están mezclados, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionaran cada uno a su manera, e implicarán decisiones por separado. Así, se pretende abordar la dinámica de la empresa familiar y de esta manera, poder presentar un modelo de gestión que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas. Se realiza en una caracterización teórica de conceptos de gobierno corporativo y familiar.

1.3.1. Definición

Es necesario analizar al conflicto de manera general, para poder entenderlo en el contexto específico de la empresa familiar, objeto del presente estudio. El término conflicto proviene de la palabra latina “conflictus” que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate. Como concepción tradicional, el conflicto es sinónimo de desgracia, de mala suerte; se considera como algo aberrante o patológico, como disfunción, como violencia en general, como una situación anímica desafortunada, para las personas que se ven implicadas en él. Este también surge cuando personas o grupos desean realizar acciones, que son mutuamente incompatibles, por lo cual, la posición de uno es vista por el otro como un obstáculo para la realización de su deseo; en este caso, el conflicto no se presenta de manera exclusiva por un enfrentamiento por acceder a unos recursos, sino por una indebida percepción del acceso a los mismos.

Al conflicto, también, se lo define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde, se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en estrés, una forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, aparece como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles. Desde otro punto de vista, Marines Suarez (1996) lo considera como un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y a veces, se transforma, desaparece y/o se disuelve, y otras veces permanece estacionario.

Según Suarez, el conflicto se construye en forma recíproca entre dos o más partes que pueden ser personas, grupos pequeños o grandes, en cualquier combinación; en esta situación predominan interacciones antagónicas sobre las interacciones cooperativas, las cuales llegan en algunas ocasiones a la agresión mutua, donde quienes intervienen, lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos. Suarez identifica, de esta manera, la conducta y el afecto como elementos esenciales del conflicto.

Por otra parte, Ezequiel Ander-Egg (1995) sostiene que el conflicto es un proceso social, en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, debido a tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo qué, se procura excluir al contrincante considerado como adversario. Así mismo, la Fundación Progresar (2000) lo concibe como una disputa entre dos o más partes interdependientes que perciben metas incompatibles, recursos escasos o sentimientos. En este mismo sentido, Jares (2002) enuncia el conflicto como la esencia de un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos y hace referencia tanto a los aspectos estructurales, como a los personales, es decir que, el conflicto existe cuando se presenta cualquier tipo de actividad incompatible.

1.3.2. Causas y Consecuencias del conflicto en la empresa familiar

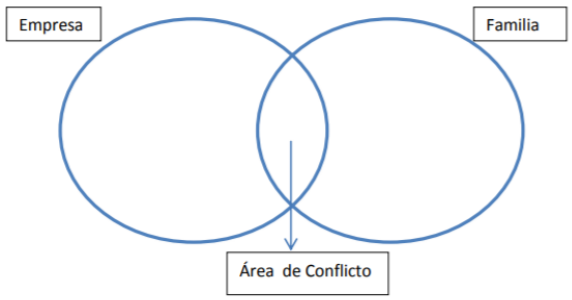
En base a lo mencionado en el apartado precedente y de acuerdo con Bronzino (2009) los conflictos en las empresas familiares se manifiestan al presentarse disgustos,

afectaciones o desequilibrios, respecto a las labores de la empresa familiar, son, entre varias, la distribución de tareas, remuneraciones o carga horaria. La EAE Business School (2019) señala que cuando estos conflictos perduran en el tiempo, se agravan hasta convertirse en problemas relacionales que más allá de afectar al desenvolvimiento de la empresa afectan a la familia como tal.

Es así como, cuando el conflicto no encuentra solución, las relaciones familiares se descomponen; y, no se diga, la empresa misma. Pertinente es entonces, decir que los conflictos en las empresas familiares nacen de la organización de la empresa y se manifiestan en lo relacional entre los familiares. En continuación de la misma idea, con el fin de ilustrarla Belausteguigoitia (2013) demuestra que el conflicto, se posiciona en la intersección del conjunto familiar con el conjunto empresarial.

El problema, no se produce por la unión entre los dos conjuntos, más bien esa es la génesis misma de la empresa familiar, lo que produce el problema es la mezcla de papeles, de acciones y decisiones que deben permanecer en su conjunto sin trasladarse a la intersección, es decir que no pertenecen al mundo de la empresa familiar. Estos son básicamente comportamientos cruzados como la manifestación de roles e interacciones inadecuadas en la empresa como si fueran familiares, exceso de miembros o remuneraciones inadecuadas, entre varias (Gascón, 2016).

Figura No. 1 Sistema Empresa/Familia.



Fuente Gascón a partir de la obra de Belausteguigoitia (2013).
Elaborado por Vela, J. (2020)

El modelo de los tres círculos citado en el libro de Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagaeri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Este modelo trata de explicar la

interacción, que se presenta en una empresa familiar, al ilustrar la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad.

Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg (1997), ampliaron el modelo de los tres círculos, se desarrollan sus características y las interacciones que existen entre ellos, como se observa en la Tabla No. 1, estos son:

Tabla No. 1 Grupos de interés en la empresa familiar

ROL DESEMPEÑADO	INTERESES PROPIOS DEL ROL
Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir
Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión dividendos
Empleados no familiares	Seguridad laboral
Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica más autonomía
Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder
Familiares que son accionistas	Similar a intereses de 1 y 2
Directivo, familiar y accionista	Todos los anteriores

Fuente Gamboa, P. (2015)
Elaborado por Vela, J. (2020)

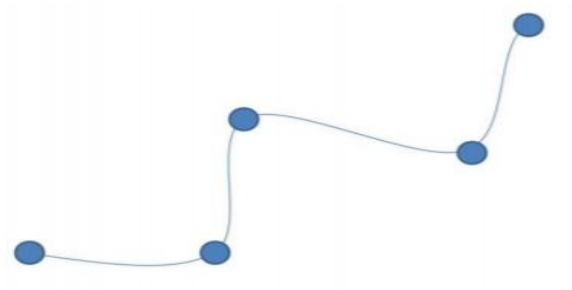
1.3.3. Ciclo del conflicto en la empresa familiar

Conforme con Rommel (1976), el conflicto se desarrolla en cinco etapas:

a) Conflicto latente,
b) Iniciación del conflicto,
c) Búsqueda de equilibrio de poder,
d) Equilibrio de poder,
e) Ruptura de equilibrio.

Señala que si, una vez terminadas las etapas del conflicto, este no se resuelve, viene más bien a reiniciarse, para lo cual, utiliza la analogía de una hélice, que se muestra en la siguiente figura, cada punto corresponde a una etapa del ciclo.

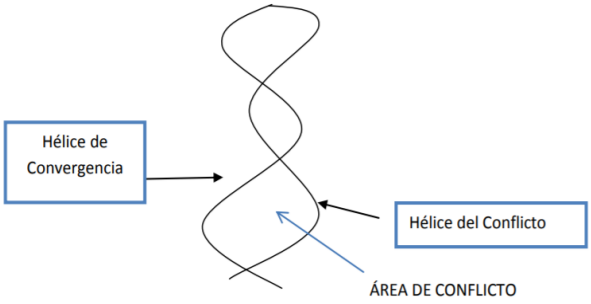
Figura No. 2 Analogía de la hélice sobre el ciclo del conflicto



Fuente Rommel, L. (1976)
Elaborado por Vela, J. (2020)

En ese sentido, para complementar a la hélice de Rommel, Folberg (1992) expone la analogía de una doble hélice, en la cual, se hace énfasis en la idea de que, para la resolución del conflicto, se encuentran las hélices en un punto común.

Figura No. 3 Analogía de la doble hélice



Fuente Folberg, M. (1992)
Elaborado por Vela, J. (2020)

Como se expresa en la figura, se entiende que, en el punto de encuentro de las hélices, el conflicto se ha solucionado, mientras más distantes estén las hélices una de otra existirá mayor divergencia de intereses, por lo tanto, su abordaje y posterior encuentro, es decir resolución, implicará una mayor complejidad.

1.3.4. Tipos de conflictos familiares empresariales

Según Haug y McKee (2003) los temas más recurrentes son la sucesión (Davis, 1968; Cromie y Adams, 1995; Fox et al., 1996 y Morris et al., 1996), el origen (Mulholland, 1997; Ram, 1994), la interrelación entre familia y negocio (Baines y Wheelock, 2000; Lansberg, 1983; Mariussen et al. 1997; McCollom, 1988; Riordan y Riordan, 1993;

Wheelock, 1992) así como los problemas asociados a la dirección en las empresas familiares: estrategia (Harris et al., 1994), reclutamiento (Dick y Morgan, 1987), contratación (Wheelock, 1992) y marketing (Robbins, 1991).

En ese mismo sentido, en segundo lugar, se tiene, la revisión efectuada por Chrisman et al. (2003), sobre un total de 190 artículos publicados entre 1996 y 2003, concluye que los temas analizados con mayor frecuencia en las empresas familiares han sido la sucesión (22% del total de las investigaciones revisadas), desempeño económico (15%), gobierno de la empresa (10%), ventajas competitivas y conflicto (6% cada uno de estos asuntos), innovación, cultura y formulación de objetivos y estrategias (5% cada uno de estos temas), internacionalización (3%) y, por último, profesionalización de la empresa familiar (2%).

Por último, la tercera compilación relevante realizada por Chua, Chrisman y Sharma (1999), sobre un total de 250 artículos de empresa familiar, mostraba la enorme variabilidad que existe sobre este tema. Esta síntesis pone de manifiesto que, tradicionalmente, la empresa familiar, se ha definido en función del grado de implicación de la familia en la propiedad del negocio y/o en la dirección de éste. Estos autores sugieren una nueva perspectiva a considerar en la definición de empresa familiar: la visión.

1.3.4.1. Conflictos societarios dentro de la empresa familiar

Como se hizo referencia anteriormente, el presente trabajo de investigación busca coexistir dos núcleos en uno solo: familia y empresa. Para llegar al punto céntrico en donde, se juntan los intereses de la familia y los propios de la empresa; ambos pugnan por sus réditos. Lo cual, como se ha explicado, genera obstáculos en cuanto al rendimiento, crecimiento, continuidad, financiamiento y sucesión de la empresa en el tiempo. Pues, se genera una confusión entre lo qué es propiedad, gestión y condición de miembro de familia. Es imprescindible enfatizar en que, los conflictos empresariales familiares, se dan en torno a tres pilares que se deben tener claros: familia, negocio, propiedad.

Aunado a la situación, Vásquez (2020, p. 8) en su libro “Guía práctica para la empresa familiar” engloba los distintos conflictos dentro de las empresas familiares a partir de tres etapas, que se exponen a continuación:

Primera Etapa. - La que hace referencia a que el fundador dedica mucho tiempo a la empresa, el tiempo que pasa con sus hijos y familia se ve afectado, lo que genera cierta rivalidad entre la empresa y los hijos, puesto que es en la empresa, donde el padre de familia pasa la mayor parte del tiempo. Más conflictos se generan cuando la esposa forma parte del negocio.

Segunda Etapa. - El tiempo hace que los hijos, de una forma cronológica. ya comiencen a trabajar dentro de la empresa. Los problemas, se generan cuando, se crean puestos innecesarios de igual jerarquía o estatus, para que los hijos se encuentren a un mismo nivel jerárquico. La ausencia de un líder o modelo empresarial a seguir sería la causal para futuros enfrentamientos entre las segundas generaciones por el mando empresarial. Consecuentemente, el hijo mayor siempre es el responsable de las tareas empresariales, eso generalmente genera injusticias sin verificación de méritos.

Tercera Etapa. - La tercera generación encabezada por los primos, primos segundos y terceros o más conocida como el consorcio de primos, en donde cada uno de ellos quiere el poder, aunque exista la falta de interés común y sobre todo la falta de un líder para la respectiva toma de decisiones.

1.3.4.2. Otro tipo de conflictos internos

a) La sucesión familiar. - Se podría decir que es el principal conflicto. En donde el fundador cede las riendas de la empresa a la siguiente generación. La Comisión Europea advierte que esta situación es la más peligrosa y que si no existe una preparación previa, que garantice la sucesión, se producirá la desaparición de un alto número de empresas y, por ende: puestos de trabajo.

b) Fuga de accionistas. - Aquel momento en que uno de los miembros de la familia quiere dejar la empresa y por consiguiente busca vender sus acciones y derechos.

c) Roles inadecuados en las empresas. - No es más que, trasladar el papel, que se tiene dentro de la familia a la empresa, lo cual es un gran error, el comportamiento dentro de la familia será uno y será otro diferente dentro de la empresa. Puesto que estos dos núcleos persiguen objetivos distintos.

d) Exceso de miembros familiares en la empresa. - La incorporación de los distintos miembros de la familia dentro de la empresa será estratégica para aumentar la productividad, eficiencia, y eficacia. Más no para conformar un conglomerado inútil que no aporte ningún valor a la empresa, lo que, se fundamenta en que todo familiar cree tener derecho de trabajar dentro de la empresa.

e) Remuneración a los familiares. – El creer que, por el hecho de ser familiar y que su remuneración tiene que ser preferencial es uno de los errores más grandes que generan conflictos internos, puesto que desmotiva a todos los demás trabajadores a realizar bien su labor por preferencias a miembros familiares pese a que no ejecuten su trabajo correctamente.

Entre otros conflictos específicos, se encuentran: confusión de las políticas de repartición de dividendos, beneficios a favor de ciertos miembros de la familia, discrepancias entre el padre y sus hijos en cuanto a la designación del sucesor, confusión entre equidad y justicia.

1.3.4.3. Estudio de casos de conflictos familiares en las empresas

A continuación, se exponen varios casos sin mencionar sus nombres y apellidos, de varias familias cabeza de emprendimiento familiar, y ello tiene su asidero por la confianza (o abuso de confianza) de algunos miembros de la familia que trabajan en la empresa, cuando no tienen los objetivos claros, o que no se benefician directamente de los logros del negocio. También, cuando no se tiene bien repartido los roles que cada uno cumple en el emprendimiento familiar, se dan situaciones conflictivas, por cuanto algunos tienen “agenda propia” según el argot político. Para saber cómo afrontar estos problemas, se ha planteado el caso, con el objetivo de resolverlo a partir del uso de la mediación al interior de la empresa.

Tabla No. 2 Estudio de casos por conflictos en empresas familiares

CASO 1	CASO 2	CASO 3
La primera empresa familiar en estudio, el propietario trabaja con sus tres hijas y la cónyuge, además, de dos hermanos y la cuñada; y de otros familiares, en este caso pude observar que también incorporó a la plana de la empresa a los esposos de las hijas, y hasta al novio de la hija menor. Aquí, el problema deviene por cuanto los miembros de la familia por el lado político, no están compenetrados cien por ciento con la cabeza principal, por lo que se imponen su propio ritmo de trabajo, su propio horario, agenda, y, sus aspiraciones que nunca van a coincidir con la meta y visión del principal de la empresa familiar.	En el segundo caso, son tres hijos que trabajan en la empresa familiar, dos de ellos conjuntamente con el padre constituyeron la empresa a partir de un negocio familiar, cada uno tiene el 33% de las acciones; a la hermana menor se le asignó una acción, pues ella, a los 18 años de edad, se casó con uno de los empleados que no era muy apreciado, con el tiempo termino en una separación y finalmente en un divorcio. Dichos hechos generaron discordia entre todos los hermanos, por lo que, se hace difícil un trabajo adecuado y coordinado dentro de la empresa. Además, se generó descuido en la atención a los clientes.	El tercer caso, que se trata de personas que pasan los 35 años de edad, hasta la mayor que actualmente tiene 75 años, sin embargo, existen reminiscencias que en su momento afectaron la vida familiar y empresarial. El principal de esta empresa familiar tuvo tres compromisos, una hija en el primer compromiso, dos en el segundo y tres con la cónyuge sobreviviente; por lo que ya se puede imaginar los conflictos que en vida del cujus se daban, y lo que pasó después de la partida del principal, pues, actualmente, se pelean por la herencia.

Fuente Investigación Propia
Elaborado por Vela, J. (2020)

1.3.5. La anticipación y prevención del conflicto empresarial familiar

Para Gascón (2013) si bien, los conflictos indudablemente aparecerán en la empresa familiar, es importante adoptar posturas que permitan identificar los síntomas de los conflictos, sean estos pequeños problemas o enfrentamientos para poder afrontarlos activamente, con el fin de prevenir el surgimiento de un conflicto grave. También Schlemenson (2014) señala, que es necesario contemplar a estos síntomas (problemas o enfrentamientos) como un desafío, como un motivante para mejorar el desempeño de la empresa familiar, lo que permitirá anticipar futuros conflictos, a la larga se determinará un funcionamiento armónico de la empresa.

Santamaría y Pico (2015) sostienen que:

> La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar, por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, solo el 4% de ellas llega a superar los 33 años de funcionamiento. Se encuentra que el estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados. Se estructura un modelo multivariante de correspondencias principales para determinar la relación entre los factores estudiados, se establecen: Liderazgo y Autoridad del propietario, Estrategias administrativas, Planes de mediano plazo en las empresas y Formación del empresario son los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica empresa-familia. (p. 14)

Se tiene que, el desempeño de la empresa familiar es consecuencia directa de la correcta aplicación de estrategias y planes, construidos por el liderazgo de esta, y de ahí que, se desprende el nuclear protagonismo del abogado a la hora de construir estos planes o estrategias para la administración de la empresa familiar, que fundamentalmente, se ubiquen en la esfera misma de la debilidad de las empresas familiares, que son los conflictos de gran carga emocional que la envisten, para prevenirlos y resolverlos mediante la construcción de protocolos familiares, y aquellas situaciones no contempladas también, a través de la mediación, herramienta que adecuadamente, será analizada más adelante.

Entonces, el ejercicio crítico a nivel de la empresa familiar permitirá profesionalizar su organización y lógicamente minimizar el aparecimiento de conflictos. El trabajar activamente en el sistema organizativo de la empresa en lo referente a su estructura, políticas y principios será la base fundamental para evitar conflictos, es entonces que, como se mencionó, en el anterior apartado, la visión del conflicto como oportunidad de crecimiento permitirá fortalecer a la empresa en todos sus aspectos.

En ese orden, conforme señala Domínguez (2017) para ello, será necesaria una comunicación abierta y con sensibilidad, que permitirá conocer los antecedentes y la

situación en la que se encuentra el conflicto, para así abordarlo oportunamente. Partiendo desde una concepción positiva para resolver un conflicto que fortalecerá organizacionalmente la empresa, permitirá su crecimiento y sobre todo el de la familia.

1.4. La mediación como procedimiento alternativo de solución a los conflictos familiares

Llegados a este punto, cabe recordar cuál es la esencia del presente trabajo: la protección de la empresa familiar. Como una ligera recapitulación, en el primer capítulo, se documentó lo que es una empresa familiar, cuál es su importancia a nivel nacional, continental y mundial; también, se evidenció una gran cantidad de conflictos que llegan a repercutir dentro de este tipo de empresas respecto de las distintas relaciones familiares. Por lo mismo; y como parte del desarrollo, resulta necesario analizar una posible solución. En el sentido de una herramienta eficaz como mecanismo de dirección y protección de una empresa con características familiares. Es necesario realizar entonces, un breve análisis acerca de la mediación como un procedimiento para dar solución a los conflictos familiares.

1.4.1. Definición de mediación

La Ley de Arbitraje y Mediación (2006) determina:

> Art. 43.- La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto. (p. 17)

Para Mediation International (2019) la mediación es el proceso voluntario a través del cual, las partes en conflicto trabajan con un profesional imparcial conocido como mediador, que contribuya a generar soluciones válidas propias encaminadas a resolver la controversia y que sean beneficiosas para todas las partes.

Es así, como la mediación es aquel proceso de resolución de conflictos en el que dos

o más individuos enfrentados o en disputa recurren de manera voluntaria ante un tercero llamado mediador para que les ayude a construir un acuerdo beneficioso para ambos o para todos los involucrados.

La mediación, es un proceso diferente a la justicia convencional que permite resolver controversias de manera creativa, no se encuentra grandemente restringida como lo está la justicia ordinaria, esa libertad implica la construcción de soluciones favorables para todos los involucrados y no solo para uno de ellos. Según Rozenblum (1998) lo que hace especial a la mediación, es la evidente cooperatividad que implica, puesto que la solución deseada no es impuesta por un juez, sino que es creada por las partes. Por tal razón, es lógico señalar que la mediación es un proceso no adversarial, que permite mantener una buena relación entre las partes enfrentadas, porque ninguna queda como perdedora o ganadora, todas se benefician.

Bush y Folger (1994) sostienen que la mediación se asienta sobre la labor de un pretendido tercero neutral e imparcial, es decir del mediador, que carece de poder de decisión, el que actúa como catalizador del proceso, al asistir a las partes para que estas construyan en conjunto una solución satisfactoria, válida y duradera para el problema o disputa que los afecta.

1.4.1.1. La mediación en la constitución y la ley

En el ordenamiento jurídico, la mediación tiene su marco legal, en la codificación de la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No. 417 del 14 de diciembre de 2006.

Esta ley en el Art. 43 define a la mediación como “un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto”.

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, en el artículo 90, expresamente señala: “Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para

la solución de conflictos. Estos procedimientos, se aplicarán con sujeción a la ley, en materia en las que, por su naturaleza se pueda transigir".

Además, la Norma suprema, también en el artículo 97 faculta a las organizaciones desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, obviamente en los casos que permita la ley.

Asimismo, el artículo 189 ibidem, faculta a los jueces de paz a utilizar mecanismos de conciliación, diálogo, acuerdo amistoso y "otros practicados por la comunidad", a efecto de respetar y garantizar los derechos reconocidos en la Constitución. En materia laboral, en el artículo 329 de la Constitución en los numerales 10, 11 y 12, se mencionan como principios, el diálogo social para la solución de conflictos en materia laboral, la transacción laboral, y, que los conflictos colectivos de trabajo sean sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, "en todas sus instancias".

También, se encuentra la mediación integrada en otras leyes del ordenamiento jurídico, por ejemplo, la mediación obligatoria prevista en el artículo 470 del Código de Trabajo, el cual señala lo siguiente: "Mediación obligatoria.- Si no hubiere contestación o si ésta no fuere enteramente favorable a las peticiones de los trabajadores, el inspector del trabajo remitirá todo lo actuado a la Dirección o Subdirección de Mediación Laboral respectiva, para que a través de sus funcionarios convoque a las partes cuantas veces considere necesarias, con veinte y cuatro horas de anticipación por lo menos, a fin de que procuren superar las diferencias existentes, dentro del término de quince días contados desde la fecha de inicio de su intervención. Este término podrá ampliarse a petición conjunta de las partes".

En el artículo 294 del Código de la Niñez y Adolescencia, cuando procede; "Casos en que procede. - La mediación procederá en todas las materias transigibles siempre que no vulneren derechos irrenunciables de la niñez y la adolescencia".

En el artículo 374 de la Ley de Propiedad Intelectual: "Toda controversia en materia de propiedad intelectual, podrá someterse a arbitraje o mediación, de conformidad con la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No. 145 de 4 de

septiembre de 1997. Para tal efecto el IEPI está autorizado a suscribir el respectivo convenio arbitral sin necesidad de consultar al Procurador General del Estado, salvo los casos previstos en la ley".

El Art. 124 de la Ley de Mercado de Valores, en el segundo inciso, también refiere a los métodos alternativos de solución de conflictos, la ley señala: "Juez competente. - Se aplicarán las normas de competencia previstas en la ley para los juicios en que las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos intervengan como actoras en representación de fideicomisos mercantiles o como demandadas. Para la solución de los conflictos y pretensiones entre el constituyente, los constituyentes adherentes, el fiduciario y el beneficiario, derivados de los contratos de fideicomiso mercantil, las partes podrán acogerse a los mecanismos alternativos de solución de conflictos previstos en la Ley de Arbitraje y Mediación".

El Art. 130 numeral 11 del Código Orgánico de la Función Judicial, señala lo que sigue: "11. Salvo los casos en que la ley expresamente disponga lo contrario, procurar la conciliación de las partes, en cualquier estado del proceso; al efecto, pueden de oficio convocarlas a audiencia, a las que deberán concurrir las partes personalmente o por medio de procuradora o procurador judicial dotado de poder suficiente para transigir. De considerarlo conveniente los tribunales o juezas y jueces podrán disponer de oficio que pasen los procesos a una oficina judicial de mediación intraprocesal con la misma finalidad. Se exceptúan los casos en que, se halla prohibida la transacción, y si ésta requiere de requisitos especiales previos necesariamente, se los cumplirán, antes de que el tribunal, jueza o juez de la causa homologue el acuerdo transaccional".

Por otra parte, a través del Consejo de la Judicatura, como política para descongestionar las instancias judiciales, se apuesta a la implementación de la mediación, y últimamente, se han expedido los siguientes reglamentos:

a) El Instructivo para el Registro de Centros de Mediación, publicado en la Gaceta Judicial, Año XCIX, Serie XVI, No.14, de 29 de junio de 1999, página 3862; el cual establece los requisitos para su inscripción, los pasos administrativos y una serie de requisitos.

b) El Instructivo para la derivación de causas a Centros de Mediación, emitido por el Consejo Nacional de la Judicatura, el 10 de julio de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 139, el 1 de agosto de 2007, para que el juez, de oficio derive toda causa de niñez y adolescencia, y, de ser el caso a los juzgados de lo civil, donde, se haya radicado la competencia; luego de que el juez califique la demanda.

c) El Instructivo de Registro de Centros de Mediación (Resolución 208-2013 Y Anexos, de fecha 27 de diciembre de 2013, publicada en el Segundo Suplemento del Registro oficial No. 165 de 20 de enero de 2014).

1.4.2. Historia de la mediación familiar

No se cuenta con material bibliográfico suficiente para establecer en qué momento apareció la Medicación Familiar como instituto jurídico, sin embargo, se tomó en cuenta y se valora como medio alternativo de solución de conflictos. Cabe destacar que la Mediación es la herramienta para alcanzar el acuerdo en materias transigibles.

Con relación a lo anteriormente mencionado, es preciso aclarar que los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, no son aplicables en todos los problemas estructurales de la sociedad, sino solo en aquellos que sean susceptibles de transacción y conciliación; a diferencia de otros legisladores de Hispanoamérica, los legisladores ecuatorianos, por ejemplo, utilizaron el término mediación en sentido general para sus fines; posteriormente en el año dos mil ocho, los legisladores de turno, en la Ciudad Eloy Alfaro, Montecristi, Provincia de Manabí, redactaron la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 190, recoge casi en los mismos términos de la Constitución de la República del Ecuador de 1998 (Zurita, 2012, p. 82).

1.4.3. La mediación en la empresa familiar y el rol del mediador

En base a la gran variedad de conflictos, que se presentan en la empresa familiar, Aquerreta (2017) dice que, en ausencia de políticas preventivas o de una gestión efectiva de aquellos, la empresa familiar y los miembros de la familia indudablemente sufrirán consecuencias negativas. Anteriormente, los problemas que aparecían en las

empresas familiares se abordaban de manera inoficiosa y se pretendían resolver de acuerdo con los estatutos genéricos de la empresa que no funcionaban competentemente y, por tanto, al agravarse el problema, este terminaba en los tribunales ordinarios, en donde se arrastra a toda la familia (Gonzáles, 2007).

Es ahí, que se vuelve necesario que se involucre un tercero ajeno a la empresa familiar, un profesional del derecho con conocimiento, que asuma las dificultades internas de la empresa, para evitar que los conflictos deriven en situaciones engorrosas y fatales para la armonía de la empresa familiar, para ello, se tiene la tarea de resolver los conflictos a través de la mediación.

En esa línea lógica, Urrutia (2018) fundamenta a la mediación como aquel mecanismo que cuenta con las facultades necesarias para que el abogado, al hacer uso de la estrategia adecuada, facilite el acercamiento de los involucrados y gestione adecuadamente la alta carga emocional del conflicto en la empresa familiar, con ello, se evita que el conflicto transcienda a los tribunales, que dejan las relaciones personales y familiares en un estado irreparable.

Es pertinente entonces, señalar que lo que hace peculiar a la mediación en la empresa familiar es la conjunción conflictiva de la vida empresarial, con el tejido de emociones y valores familiares que sustentan el ejercicio laboral. Debido a esto, el abogado que asumirá el rol de mediador encontrará considerables dificultades a la hora de gestionar constructivamente los conflictos de la empresa familiar.

El introducir e implementar en la gestión ordinaria de la empresa familiar, herramientas como la mediación, indudablemente acarreará desafíos por la variedad de roles y la alta carga emocional que caracterizan a la empresa familiar, pero por otra parte, se constituirá en una labor sumamente enriquecedora para el abogado que le permitirá dominar tan complejo universo laboral de manera proactiva y política, mediante estrategias de gestión positiva de situaciones de alta conflictividad, el abogado, se convertirá en un verdadero político capaz de prevenir y resolver dificultades presentes y futuras de la empresa familiar a la cual presta sus servicios.

En lo que respecta al rol del mediador, es el medio, a través del cual, las partes involucradas en el conflicto de la empresa familiar "se desahogan" y se comunican abierta y libremente. Es aquel, que asegurará el intercambio fluido, seguro y preciso de información necesaria entre las partes para resolver el conflicto en beneficio de todos los involucrados. Suares (1996) señala que la comunicación es el elemento nuclear para la solución del conflicto en mediación, por lo cual el abogado que hace de mediador, dota a las partes en conflicto de los recursos comunicativos pertinentes para solucionar el conflicto existente.

Es lógico, debido a que la redundante carga emocional que reviste al conflicto en la empresa familiar ha de involucrar en mediación, constantes reproches, deseos y posturas cargadas de sentimentalismos, por lo cual el mediador garantizará que el flujo comunicativo entre las partes sea constructivo y recíproco, es decir permitir que las partes sean escuchadas y que escuchen.

Así que Urrutia (2018) señala que principalmente el mediador debe contar con gran empatía y autoridad comunicativa, para poder observar el conflicto desde un punto neutral y centrado al considerar las legítimas posturas de todas las partes; también contará con los conocimientos necesarios del mundo empresarial y legislativo, así como del tiempo y disponibilidad suficiente para atender consultas de las partes.

1.4.4. Marco legal internacional de la mediación en la empresa familiar

La Mediación, se destaca por haber sido acogida por diferentes países, de los cuales varios de ellos han iniciado este método, básicamente por los conflictos laborales y familiares. He aquí, varios ejemplos de mediación en países como: Argentina, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, España, Alemania, Austria, Bélgica, Gran Bretaña; Italia, y por supuesto en el Ecuador; cabe aclarar que en varios de los países citados tienen leyes especiales para su tratamiento, sobre todo en lo que respecta a Mediación Familiar; al contrario de lo que sucede en otros casos en los cuales, no se ha regulado específicamente, sino que, se hacen remisiones a determinadas normas de procedimiento civil (Zurita, 2012, p. 93-94).

En el marco de la legislación española, existe una ley en particular, que regula conflictos específicos en materia civil y mercantil, la misma, norma únicamente conflictos de determinada categoría, es así que, en el presente caso, la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (BOE de 7 de julio de 2012), tiene como horizonte principal el instituir un régimen general con el objetivo de construir (a través de la autocomposición), acuerdos entorno a los intereses familiares y empresariales y la defensa de los intereses de sus miembros, es decir esta Ley busca resolver controversias en presencia del mediador, da imperante relevancia a la voluntad expresa de los integrantes de la familia-empresa.

Recientemente, a resultas de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19, el legislador ha vuelto a poner encima de la mesa, la posibilidad de acudir a la mediación como medio alternativo de resolución extrajudicial de conflictos que ayude a aliviar la sobrecarga judicial preexistente, así como, la alta conflictividad, que se prevé una vez, se han reiniciado las actuaciones judiciales. En su preámbulo, la Ley 5/2012 deja claro que la mediación es netamente diferente a la composición judicial o arbitral. La mediación, se construye en torno a la figura de un profesional neutral, que facilita la resolución del conflicto por las propias partes, pues son ellas las que voluntariamente, se someten al procedimiento y ejercerán su derecho a la libre disposición, toman la decisión última sobre la posibilidad de llegar a un acuerdo. Es precisamente esa posición protagonista de las partes la mayor ventaja frente a otras vías de resolución de conflictos. Mientras que, en la vía arbitral las partes son las que delimitan el marco y el procedimiento, a través del cual, se resuelve el conflicto, pero la solución la dicta el árbitro, en la mediación las partes son las que adoptan la solución con la intervención del mediador, pero sin que éste emita un laudo o resolución equivalente (Villarubia y Requeijo, 2020)

Se considera especialmente, el contexto legal de la Madre Patria España (que ha influenciado fuertemente el presente trabajo), la mediación es ideal cuando un conflicto, se suscita en la empresa familiar, la discreción, el protagonismo de los involucrados, la inmediatez y agilidad propias de su procedimiento (alternativo al judicial lógicamente) hacen de la mediación en España, el sistema estrella para abordar ya mencionadas controversias, en ese sentido, el conocimiento del sistema empresarial

por el mediador permitirá animar (en base al principio de autonomía de la voluntad y libre disposición), a los involucrados a participar en la resolución del conflicto vía mediación. Cuando exista acuerdo escrito, para derivar las controversias a mediación, esta será vinculante y podrá ser objeto de ejecución tal y como lo determina el artículo 517.2.2º LEC.

1.4.5. Conocimiento del conflicto y consideraciones importantes

Fernández (2014) señala, que en la práctica el primer conocimiento, que se tiene de un conflicto en la empresa familiar es a través de los subordinados del patriarca (entendiéndose como patriarca al líder familiar y empresarial), por lo tanto, se llega a tener conocimiento a través de hijos o la cónyuge. Para Segura (2015) el patriarca casi nunca solicita la mediación, son más bien otros miembros de la empresa familiar, los patriarcas en la gran mayoría de los casos acceden porque consideran que la mediación será el método para resolver los conflictos.

En ese sentido, Murciano (2014) determina que, en el transcurso de la mediación en la empresa familiar, se evidencian relaciones, que se asientan en creencias muy fundamentales, arraigadas a la familia y que son casi sagradas, por lo que es preferible no cuestionarlas. Tales creencias familiares son aquellas que sustentan los comportamientos de los miembros de la familia-empresa, por lo que es sumamente importante que el mediador trabaje en base a esos valores familiares, sin cuestionarlos, siendo empático con las partes.

De acuerdo con Fernández (2014) el mediador cumplirá con cinco desafíos a la hora de mediar en una empresa familiar:

1. Obtener la legitimación del patriarca para hacer la mediación: Al principio el mediador será visto como extraño, es así en todo primer contacto entre personas, por lo que es fundamental ganarse la confianza del patriarca, para lo cual, se proveerá de toda la información necesaria para que el patriarca entienda en que consiste el proceso de mediación. Psicológicamente hablando, es difícil pues los patriarcas son personas capacitadas carismáticas e intuitivas;

el mediador, se ubicará a la misma altura del patriarca, hay que ganarse su respeto, para lo cual hay que saber manejar cualquier situación, que se presente de manera directa, sin tratar de agradar al patriarca ni ser blando. Es así como las puertas de la empresa familiar se abrirán para el abogado y será visto como un miembro más de la familia.

2. Definir el rol del patriarca: El mediador dejará en claro que él va a dirigir el proceso, distinguiéndose de sus labores de abogado. Por otra parte, hay que determinar seriamente el rol del patriarca a fin de que este entienda que el mediador, no se encuentra bajo su dirección, es decir no le rendirá reportes o informes. Todos escuchan y todos intervienen.
3. Mantener la confidencialidad: Solo se discutirán los tópicos en mediación, cualquier intento de mediación paralela (bien intencionados claro) serán frenados de manera directa por parte del mediador. Habrá que informar a los demás mediados subordinados del patriarca, que se abstengan de hacer comentarios fuera de la mediación.
4. Mantener la neutralidad: La mediación en la empresa familiar implica conocer de situaciones injustas, actitudes deshonestas e incluso violentas por lo que el mediador defenderá a toda costa su imparcialidad a través de la empatía.
5. Entender el sistema familia-empresa: La mediación en la empresa familiar combina dos contextos complejos, la mediación familiar y la mediación empresarial. Cuando, se analiza un complejo problema de una empresa familiar, generalmente lo referente a la empresa viene a ser lo más fácil de resolver, lo difícil está en la mega subjetiva cuestión familiar. Es recomendable resolver las más difíciles primero, una vez resueltas las cuestiones familiares, se avanzará hacia lo administrativo-organizacional de la empresa.

1.4.6. Ventajas de la mediación en la empresa familiar

La existencia de la empresa familiar implica una convergencia de mundos altamente conflictivos (el familiar y el empresarial), por lo que la mejor vía para resolver conflictos en empresas familiares es la mediación. Como se ha señalado, a lo largo de la presente investigación, la justicia ordinaria viene a ser infructuosa a la hora de mantener las relaciones en la empresa familiar, porque termina con su completa

destrucción. De igual forma, los estatutos empresariales vienen a ser inoficiosos e inflexibles y ni siquiera contemplan la mediación. Es pertinente mencionar que, los acuerdos a los que llegó la mediación tendrán la misma validez legal que una sentencia judicial, es así como la mediación en todo sentido, resulta más adecuada frente a la justicia ordinaria.

Según ProMediación (2019) la mediación en la empresa familiar permite resolver conflictos que nacen en el espacio familiar y que trascienden al seno de la empresa, primero al impulsar a que los involucrados colaboren activamente y segundo, de manera pacífica en un ambiente que les permite ser escuchados y los lleva a escuchar. Otra ventaja de la mediación en la empresa familiar radica en su confidencialidad, según Castejón (2012) puesto que, a diferencia de tramitar el conflicto por vía ordinaria, se evita manchar la imagen de la empresa con juicios y registros, que, a la larga, se hacen conocidos y que afectan seriamente la reputación de la empresa frente a los establecidos o futuros clientes y proveedores.

Es así entonces, que la mediación para resolver los conflictos garantiza el desarrollo y continuidad mercantil de la empresa familiar, también la continuidad de sus relaciones internas familiares, administrativas y organizacionales. Gonzáles (2017) señala dos características fundamentales, concibe a la mediación como el único procedimiento indicado para resolver conflictos en las empresas familiares, primero en el sentido a que los intervinientes no pierden el control sobre la resolución, debido a que esta no es impuesta por un juez, la resolución no dependerá de nadie más que ellos mismos y a la vez esta beneficiará a todos los involucrados. Y segundo, que la mediación significa una resolución más barata y rápida que cualquier procedimiento judicial tradicional, debido a que el ritmo de trabajo lo determinan las mismas partes interesadas, por lo que la mediación se desarrollará en lugares y horarios mucho más adecuados y eficientes.

De acuerdo con la normativa vigente, la Mediación permite resolver los temas que corresponden a la materia transigible entre particulares o entre particulares y el Estado. Este método alternativo históricamente ha existido en diferentes sociedades; no obstante que a partir de los años setenta cobran vigencia en los Estados Unidos de

Norteamérica con la creación de tres modelos clásicos: Modelo Lineal de la Universidad de Harvard (Fisher); El Modelo Transformativo (Bush y Folger); y el Modelo Circular Narrativo (Sara Cobb). De estos tres enfoques, se derivan una diversidad de modelos que actualmente en América y el mundo son aplicados.

En cuanto al Modelo Lineal de la Universidad de Harvard en la siguiente tabla se tiene:

Tabla No. 3 Modelo línea de la mediación Universidad de Harvard

PERSONAS	Los negociadores son personas y, por consiguiente, la relación interpersonal se entremezcla, de una forma u otra, con el problema a abordar. Será prioritario, por tanto, en toda negociación actuar sobre el problema de las personas implicadas, se debe ubicar, para hacer frente directamente al problema, nunca a las personas.
INTERESES	Precisamente porque los intereses definen la entidad real del problema, hay que centrarse en los intereses, no en las posiciones o posturas de las partes. El Mediador será capaz de descubrir e identificar intereses compartidos y compatibles, por encima de las posturas enfrentadas en la negociación.
OPCIONES	El Mediador ha de saber inventar opciones creativas, a través de la búsqueda o procura de más de una única respuesta (solución) al problema suscitado, al partir de una visión de la Mediación centrada en los beneficios mutuos, evitar hacer juicios de valor y procurar aportar decisiones que sean fáciles de ejecutar.
CRITERIOS	Es imprescindible saber usar criterios objetivos, independientes de la voluntad individual de cada parte en conflicto, para poder desarrollar las opciones de beneficio mutuo identificadas, y poder concluir el acuerdo con eficacia y consenso (voluntad compartida).

Fuente Revista Castellano de Ciencias Sociales
Elaborado por Vela, J. (2020)

En este modelo lo que prevalece son los intereses de las partes y la forma en la que se logra que la otra parte coopere con la satisfacción de estos intereses. Ciertas críticas a este modelo exponen que, por ser un modelo dirigido a los intereses y no a las

relaciones interpersonales entre las partes, no se soluciona el conflicto, sino que más bien, se busca que la Mediación proponga obligaciones de no hacer para satisfacer estos intereses.

En cuanto al trabajo del mediador, va dirigido a lograr que los intereses de una parte sean satisfechos en la mayor medida posible, limitado siempre por los intereses de la otra parte, al respecto de las críticas, se menciona que el trabajo del Mediador por ser dirigido tan solo a los intereses de las partes, deja como resultado que el problema no concluya, sino, se prolongue en el tiempo esperando que sean cumplidas estas obligaciones impuestas en los acuerdos.

Para finalizar, en cuanto a las ventajas de acceder a la mediación, el Abogado Silvio Castillo Tapia (2006), en su obra "La Mediación… Una alternativa" presenta un cuadro comparativo entre la Mediación y el proceso judicial ordinario, como se observa, a continuación:

Tabla No. 4 Cuadro comparativo entre mediación y proceso judicial ordinario.

LITIGACIÓN	MEDIACIÓN
Trata a las partes como adversarios	Busca los intereses mutuos, el terreno común
Los abogados definen los temas en términos jurídicos	Los participantes explican los asuntos con sus propias palabras
Los abogados actúan como defensores de sus clientes	Los participantes, se hablan y se escuchan, el uno al otro
Polariza, aparta a las partes	Reduce las diferencias, tiende puentes
El proceso, se rige por normas jurídicas formales	Informal, confidencial y flexible
Normalmente, tarda mucho tiempo, con retrasos	Se conseguirán acuerdos rápidamente
Las partes confían en sus abogados	Los participantes explican sus necesidades
Se centra en agravios y entuertos pasados	Persigue arreglos aceptables para el futuro
Prolonga el conflicto y la tensión	Resuelve el conflicto y reduce la tensión
No se exploran otras posibles opciones	Explora todas las alternativas posibles
Altos costes para los litigantes y para el Estado	Se evitarán o reducirán los costes legales
Decisiones impuestas por la autoridad judicial	Proceso participativo de toma de decisiones
Las decisiones impuestas suelen ser poco duraderas	Las decisiones consensuales suelen ser más duraderas

Fuente "La Mediación…Una alternativa"
Elaborado por Castillo, T. (2006)

En cuanto a la informalidad de la mediación que trata el autor antes mencionado, se entendería, que se refiere a la menor presencia de requisitos jurídicos formales ante lo requerido por los procesos litigiosos. Sobre la búsqueda de otras opciones dentro de uno u otro proceso, se podría concluir que, dentro del proceso litigioso, se observarán cuantas posibles situaciones y opciones permitan los límites legales y constitucionales, mas no, se podría hablar de una negativa a buscar las mismas o de un acuerdo amistoso.

1.5. La negociación o mediación preventiva en la empresa familiar como mecanismo de elaboración y gestión del protocolo familiar

La mediación siempre será fructuosa a la hora de construir e implementar sistemas de gestión de conflictos, que se ajusten a las necesidades de cada familia y empresa, que obedezcan a sus pilares sociolaborales, es decir, que se acoplen debidamente a los valores de la familia, a la filosofía de trabajo y las formas de proceder de sus miembros.

Como se ha mencionado ya, los conflictos acecharán siempre, sin embargo, es posible identificarlos en sus primeras etapas, cuando, se manifiestan en problemas fáciles de prever con el fin de impedir, que se conviertan en conflictos graves que llevarán a la empresa familiar a vivir una crisis.

La visión del abogado, no se centrará en tanto, solamente en resolver los conflictos que ya han surgido, sino también, el abogado procurará construir proyectos beneficiosos que permitan a la empresa familiar anticiparse a situaciones que desencadenarán en conflictos, de estar siempre alerta en su accionar interno para reducir el riesgo de surgimiento de estos y así garantizar el desarrollo competitivo e incluso innovativo de la empresa familiar (Gonzáles, 2017).

Se entiende que la mediación es aquel método voluntario para la resolución positiva de conflictos en las empresas familiares, en el cual las partes solicitan la intervención de un tercero imparcial para que les asista y pueda formar una dinámica de comunicación adecuada, que les permita alcanzar acuerdos consensuados, se establece como el mecanismo apropiado para la construcción de un protocolo familiar. Por ello, en base a EAE Business School (2019), surge la idea de crear protocolos familiares

ideales para prevenir y abordar conflictos que contengan acuerdos y reglas claras respecto al funcionamiento de la empresa familiar, donde, se designan roles y responsabilidades a sus miembros, de esa forma, se construye un plan profesional para tratar los conflictos que puedan surgir.

Sin embargo, para Schlemenson (2014) el protocolo familiar es parte de un conjunto de estrategias prácticas que serán tomadas en cuenta religiosamente por el profesional del Derecho y son tres principalmente:

a) Promover una comunicación constante: Por cualquier medio posible, establecer el instalamento de reuniones regulares dentro de la empresa familiar y si es posible fuera a través de líneas de comunicación tecnológicas.
b) Intentar minimizar el choque generacional: El abogado será el profesional de mente abierta que haga de nexo para facilitar el diálogo entre los miembros jóvenes de la empresa con los veteranos, así logrará acuerdos entre los miembros de la empresa.
c) Trabajar junto a un colaborador experto: El abogado no lo sabe todo, por lo que, se torna necesario para brindar una excelente asesoría, contar con la ayuda de un experto que aporte conocimientos valiosos, sea en finanzas, recursos humanos, contabilidad o cualquier otro campo necesario en función del problema particular que acarrea la empresa familiar.

Ahora bien, en esa línea de ideas, lo que se procurará es aplicar la mediación para resolver inconvenientes menores y de esa forma prevenir la materialización de conflictos que conducirán a crisis. Es ahí en primera instancia, donde tiene protagonismo el protocolo familiar. De acuerdo con Dal Monte y Naranjo (2018) a través de la mediación preventiva, es decir con anterioridad a la manifestación del conflicto, se debe desarrollar un protocolo familiar, el mismo que necesariamente regulará la vida familiar y su nexo con la vida empresarial, por lo tanto, conducirá las actuaciones familiares de los miembros en la empresa. De esa forma, se reduce la posibilidad de conflictos internos y de igual forma, determinará las acciones a seguir cuando de todas formas aparezcan.

En general, la mediación preventiva es fructífera desde cualquier punto de vista y ayuda a disminuir tensiones en el ambiente familiar-empresarial, así, se permite que se lleven a cabo las actividades productivas sin problemas. Para Rodríguez (2016), el contenido del protocolo familiar será dependiente de la realidad empresa-familia que se analice, sin embargo, se tienen directrices generales, por lo que el protocolo familiar deberá determinar:

> Fundamentalmente, el establecer a la mediación como el mecanismo para abordar y resolver los conflictos que surjan en la empresa familiar e incluir pactos que definan el funcionamiento y estructura de la empresa familiar en todos sus aspectos tales como:
>
> - ✓ Normas en lo referente al diseño de la organización empresarial y previsión de su evolución, un listado de valores éticos, políticas de administración del personal y bienes, además de incentivos.
> - ✓ Acuerdos sobre la propiedad de la empresa, en lo que, se refiere a las participaciones o acciones y usufructos, además el establecimiento de regímenes económicos matrimoniales que garanticen la continuidad de la empresa.
> - ✓ Directrices para construir los órganos sociales: Principalmente la Junta General, además, para la formación de otros órganos sociales no contemplados en la ley, a los que, se les otorgará competencias para conocer los problemas previos a la mediación.
> - ✓ Cláusulas que regulen la incorporación de familiares a la empresa: Fijación de requisitos y políticas de merecimiento, reglas de permanencia y fijación de tareas o responsabilidades.
> - ✓ Acuerdos que señalen la distribución de beneficios económicos con atención fundamental a las necesidades familiares.
> - ✓ Pactos sobre la separación, exclusión o salida de socios y familiares de la empresa. Además de regímenes de sucesión en caso de fallecimiento.

Es importante señalar que también es adecuado determinar mecanismos que permitan reconfigurar el protocolo familiar en base a las necesidades legítimas y motivadas de

sus miembros, ya sea por razones familiares, empresariales o legislativas. El dictar cláusulas penales en caso de incumplimiento del protocolo también es de importancia legal clara.

Vale destacar lo manifestado Díaz (2015), quien dice que no todos los acuerdos que se adopten en la empresa familiar gozarán de la misma eficacia jurídica: a) Es así que se tiene que hay acuerdos con valor jurídico interno entre los firmantes, sea ya porque los miembros desean mantenerlos ocultos o porque no son inscribibles en el Registro mercantil, por ejemplo acuerdos que determinan la unificación del voto de todos los accionistas agrupados para decidir determinados asuntos de la Junta General; b) Existen pactos que son inscribibles en el Registro Mercantil y que serán eficaces frente a terceros, por ejemplo los pactos que fijan condiciones para formar parte del Consejo de Administración, para ello, se ha de determinar que el socio deberá ser propietario de un porcentaje considerable del capital; c) También resulta útil establecer pactos éticos que no tendrán eficacia legal alguna, es decir solo conllevan una carga moral respecto a su cumplimiento y por lo tanto no serán exigibles judicialmente.

No serán exigibles judicialmente los importantísimos contratos sucesorios con el fin de evitar que la propiedad de la empresa se disgregue, posterior al fallecimiento del propietario por encontrarse prohibidos. Es en estas cláusulas con carga meramente moral que llegarán a ser claves para la seguridad de la empresa familiar, la mediación juega un papel clave a la hora de convencer a sus miembros de cumplirlas, por considerar a través de un dialogo legítimo sus sentimientos, intereses y necesidades. Serret y Gil (2018) señalan que, gracias a la mediación, el protocolo se adaptará a la realidad de la empresa y la familia, se adecuará a los objetivos comunes de la empresa familiar valiéndose de reglas formuladas con diálogo, que consensualmente garantizarán la continuidad armónica de la empresa familiar.

Es entonces, que lo que se pretende con la mediación, es evitar construir protocolos genéricos que sigan modelos ineficientes. Con la mediación, se construyen protocolos completos que contemplan todos los aspectos relevantes de la vida familiar-empresarial y que reflejen la aceptación total de los miembros de la empresa familiar en sus diferentes espectros, mediante acuerdos de carácter de propiedad, sucesión, gestión y economía. Dal Monte y Naranjo (2018) mencionan también, que una vez

construido el protocolo familiar, la mediación permitirá elaborar revisiones posteriores al mismo, así como incluir posteriores cláusulas que le permitan adecuarse a los constantes cambios de la realidad empresarial y familiar que caracterizan los tiempos actuales.

La mediación posterior al aparecimiento del conflicto se desarrollará en base a la literatura ya descrita, esto es, con principios y estrategias que el mediador adoptará. La gestión del conflicto existente, en caso de no existir un protocolo familiar, permitirá elaborar uno en función del conflicto ya resuelto, lo que evitará conflictos posteriores y que servirá de guía para el futuro de la empresa familiar.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la Aplicación

El presente trabajo investigativo parte de un paradigma crítico-propositivo, se desarrolló en función de un análisis teórico sobre la mediación como herramienta para la prevención y resolución de conflictos en las empresas familiares del Ecuador, es así, como la investigación, se produjo a través del estudio de la literatura disponible, sobre todo la española relativa a la mediación en las empresas familiares, para llegar a proponer criterios jurídicos.

El tipo de investigación en el que se llevó a cabo fue de carácter descriptivo, se delineó la naturaleza peculiar de las empresas familiares, para después trazar los fenómenos conflictivos que, dentro de ellas se producen, y de esa forma explicar la pertinencia de la mediación para abordarlos y resolverlos de manera profesional y correcta.

El enfoque rector de la investigación es el cualitativo puesto, que se interpretó el fenómeno del conflicto en las empresas familiares principalmente, en base a la doctrina jurídica disponible, así como en las experiencias, testimonios y relatos de los implicados y, sobre todo, en las de profesionales con vasta trayectoria en el campo de la mediación y resolución de conflictos en las empresas familiares.

La presente investigación requirió de un trato focalizado, primero en el grupo de empresas familiares para de ahí orientar la mediación en función de la estructura compleja de las mismas, se ponen como enclaves principales a investigar la literatura que relata sus fenómenos conflictivos, la experiencia de los involucrados y los documentos jurídicos que determinan pautas para su resolución a través de la mediación.

El método teórico, descriptivo y práctico permitió conocer las cualidades fundamentales de la empresa familiar, del conflicto en ella, así como la importancia esencial que tiene la comunicación clara a través de la mediación como único medio

idóneo para la prevención y resolución de estos, se evita la extensión de pequeños problemas a conflictos que inoficiosamente terminan con tramitación en instancias jurídicas ordinarias que lesionan irreparablemente las relaciones familia-empresa.

2.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de información

La modalidad de la investigación siguió un camino bibliográfico-documental, se recolectó la información mediante un proceso de recolección, clasificación, análisis y selección de contenidos teóricos, gráficos y metodológicos de carácter físico y virtual para llevar a cabo la investigación científica sobre las empresas familiares, los conflictos que se producen dentro de ellas y como la mediación permite gestionarlos y resolverlos pertinentemente.

La técnica utilizada fue la entrevista, que se aplicó en Abogados expertos en la materia de mediación y en la materia societaria. Es así como, habiéndose realizado una prueba piloto a la distinguida docente Dra. Viviana Lescano Galeas, quien brindó su aprobación, se desarrollaron cuatro entrevistas estructuradas, compuestas cada una por un cuestionario de siete preguntas abiertas a profesionales del Derecho con basta trayectoria y experiencia en el campo de la mediación, respecto a la realidad de la utilización de este método para resolver conflictos en las empresas familiares, su beneficios y ventajas, sobre su aplicación, viabilidad y posterior abordaje.

2.3. Población y Muestra

Con el fin de recabar opiniones y experiencias relevantes sobre la mediación, sus características y su aplicación en el mundo de la empresa familiar, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas a cuatro Abogados, Doctores especializados en la materia de la mediación y en la materia societaria, específicamente a los Dres.: Maribel Morales, Freddy Rodríguez, Paúl Ocaña y Ricardo Vaquero, quienes en virtud de su trayectoria y basto conocimiento en la presente materia, corroboraron la necesidad de estudiar a la mediación en la empresa familiar.

Las tareas encontraron cumplimiento con la construcción del marco teórico y

corroboradas con el desarrollo de entrevistas y, en síntesis, se determina que la fundamentación teórica y jurídica de la mediación como herramienta para la prevención y resolución de los conflictos derivados de la relación familiar en las empresas, radica en la recopilación de postulados, experiencias y modelos de mediación utilizados por profesionales especializados en la rama de las empresas familiares. Definen indudablemente a la mediación como el camino único a tomar dentro de estas problemáticas, como aquellas de carácter societario, respecto al gobierno de la empresa familiar, a la profesionalización o desempeño económico, por involucrar situaciones de alta conflictividad y emoción que solo encuentran solución benigna a través de la comunicación fluida y abierta que proporciona la mediación. Así como para prevenirlos mediante la creación e incorporación de protocolos familiares en los estatutos de la empresa familiar.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados

Tabla No. 5 Entrevista a la Dra. Maribel Morales

	Pregunta	Respuesta
1.	**¿Cuáles son los conflictos societarios más comunes en las empresas familiares?**	Desde mi experiencia puedo decir que los conflictos más comunes se encuentran cuando por circunstancias propias de las funciones entre gerente y presidente, el gerente se ausenta, y el subrogante inmediato que es el presidente, lo empieza a hacer de una manera momentánea, pero empieza a transcurrir el tiempo y ésta, se perenniza en más de un año. Ahí hay el conflicto de que siempre un grupo de los socios quiere nombrar un nuevo gerente y otro grupo quiere simplemente que el presidente que está subrogando al gerente se mantenga. Ahí sería muy interesante mediar entre los socios para saber cuál de los dos caminos se toman: , se nombra un nuevo gerente o se le perenniza al presidente. Otro ejemplo, como segundo problema tenemos cuando, este tipo de empresas familiares que por lo general son limitadas, deciden hacer aumento de capital. Muchas veces un grupo de los socios se opone a ese aumento y por supuesto dentro del proceso societario, se les hace que ellos usen el derecho preferente, que es aquel momento societario en el que el socio se pronuncia sobre tal aumento (si quiero o no quiero aumentar el capital). Muchas veces el éxito de las empresas familiares, en este caso particular radica en que todos acuerden y acepten el aumento del capital, es decir, que ninguno se quede rezagado para que no pierda participaciones en el capital total. Entonces la mediación serviría mucho, para hacer entender a los socios la importancia de aumentar el capital, que todos hagan el aumento bien sea. El diálogo, al ser pilar fundamental de la mediación, llevará a un feliz término, en el sentido de que todos lleguen al aumento de

capital. Porque son familia, la mediación afianza la relación comercial y afectiva, porque todos siguen siendo iguales en los aportes.

Un tercer problema que yo veo común en las empresas familiares es cuando, se decide capitalizar las utilidades porque, unos quieren mandar el capital al aumento y otros quieren que se reparta. Al hablar de un grupo familiar, el hecho de que, se use la mediación para analizar en qué se beneficia a la compañía. Si es que quieren comprar algo que va a beneficiar a la compañía o si quieren aumentar el capital para afianzar la empresa, o de pronto quieren destinar el dinero a un simple paseo familiar. De todas formas, ese tipo de conflictos terminan por romper la sinergia normal de las asambleas de socios en las sesiones, sean ordinarias o extraordinarias.

Yo vuelvo a insistir que la mediación sería muy valiosa con el afán de que no se llegue a discusiones dentro del proceso de las asambleas de socios, porque eso deja constancia en las actas, sino más bien mediar y, que los acuerdos a los que se llegue en la mediación ratificarlos en las actas.

Para recapitular, los tres conflictos más comunes son los ya mencionados, que sí, los que tienen que ver con las subrogaciones de funciones, el aumento de capital y el reparto de utilidades. También depende del fin social al que, se dedique la empresa familiar, a veces, hay conflictos cuando existen reglamentos o se realizan los reglamentos internos para sanciones y yo creo muy importante y valioso el hecho de que, cuando uno constituye la compañía hace el contrato de constitución, porque es una expresión de voluntad. En tal contrato, expresión de la voluntad de las personas que deciden formar la compañía, constará la

		cláusula de mediación, porque solo ahí, se logra la obligatoriedad del uso de este medio alternativo de resolución de conflictos en la vida societaria, es decir en el día a día de la vida de la compañía, en el mundo societario.
2.	**¿Cree usted que estos conflictos señalados como los más comunes, pueden ser resueltos en mediación y por qué?**	Esta pregunta, ya se encuentra contestada, porque los conflictos que mencioné son de materia transigible, si pueden ser resueltos por mediación. La ley nos permite hacerlo, siempre y cuando no violentemos ni el estatuto de constitución ni la Ley societaria, por supuesto también, se debe respetar el Código Civil y la Constitución.
3.	**¿Qué ventajas encuentra usted en la mediación como herramienta alternativa para resolver conflictos en las empresas familiares?**	Las ventajas que se encuentran en la mediación, ya sea en las empresas familiares y en cualquier institución, siempre serán primero, el ahorro de tiempo que tiene como consecuencia el ahorro de dinero, más aún en las empresas en las cuales el tiempo es un tema cuantificable específicamente al hablar en términos de producción y, lo más importante diría yo, es el cuidar las relaciones familiares, de grupos consanguíneos. La mediación nos brinda una respuesta inigualable en lo relativo a la armonía familiar. Imagina por un momento, que el gerente que es el papá, se haga enemigo de los socios que son sus hijos. Eso sería terrible, entonces lo más valioso de la mediación en esta materia societaria de empresas familiares es la conservación consanguínea de la familia.
4.	**¿Cuál es el rol del mediador en los conflictos societarios que se presentan en las empresas familiares?**	Ser quien permita el diálogo fluido y armónico entre los socios, miembros de la familia, con el objetivo de establecer soluciones que impliquen beneficio y ganancias recíprocas.
5.	**¿En las empresas familiares que serán constituidas como compañías, se puede usar la mediación como un método obligatorio de solución de conflictos?**	Claro que sí, la mediación es totalmente procedente, como ya lo he dicho de manera repetitiva, en materia societaria si hay materia transigible y vuelvo a decirlo, son aquellas decisiones que no afectan al estatuto ni a la ley

		societaria, por lo que si son objeto de mediación.
6.	**¿Cómo se podría hacer para que la mediación sea obligatoria en las empresas familiares ya constituidas?**	Mi criterio personal determina que la mediación se determinará obligatoria como mecanismo para resolver los conflictos dentro de la empresa, primero dentro del estatuto o contrato de constitución, o a través de la reforma de este, incluyéndola, en el caso de no haber sido incluida en primera instancia.
7.	**¿El hecho de que en el Estatuto de constitución de las compañías que son empresas familiares, se haga constar la cláusula de mediación, como acto obligatorio para solución de conflictos, ¿cree usted que ayudaría a evitar conflictos societarios que desemboquen en procesos judiciales y por qué?**	La cláusula de mediación sería un puntal dentro del proceso societario para que estos conflictos sean derivados a mediación. Pues claro que se evitarían muchas cosas, porque cuando existen conflictos que no llegan a feliz término, llegan a convertir a las relaciones societarias en relaciones enfermas que terminan en juicios. Porque se definen en las actas los resultados, se impugnan las actas, e incluso, se nulitan las actas y todo esto se lo hace en procesos judiciales, esto sería perfectamente evitable si la cláusula de mediación constara en la constitución de la empresa y, si no constare en los estatutos, se podría hacer una reforma para que la cláusula conste dentro del estatuto y de esa manera hacer la mediación obligatoria.

Fuente Entrevista
Elaborado por Vela, J. (2020)

Tabla No. 6 Entrevista al Dr. Freddy Rodríguez

	Pregunta	Respuesta
1.	**¿Cuáles son los conflictos societarios más comunes en las empresas familiares?**	Los conflictos más comunes suelen presentarse por falta de claridad para distinguir a la empresa de lo que es la familia. En todos los casos, obedecen a situaciones particulares, por lo que son muchísimos. Los más comunes son: Cuando uno de los socios de una determinada compañía, tiene derecho a utilizar los bienes de la empresa, esto se da generalmente con los hijos del gerente, cuando el hijo utiliza el auto de la empresa para hacer sus actividades personales, sin embargo, esa camioneta está destinada para el trabajo de la empresa. Un problema muy importante viene a ser la falta de profesionalización en la empresa, esto se da cuando, se nombran o determinan cargos o trabajos en función del lazo familiar y no de la capacidad, formación o experiencia profesional. Las compañías familiares pecan de eso, sólo, se deben establecer funciones dentro de la empresa debido a las aptitudes de los miembros. ¡Lo que es mejor para la familia, no siempre es mejor para la empresa, en cambio, lo que es mejor para la empresa, siempre es mejor para la familia! Los miembros de la familia son también trabajadores y cumplirán con las mismas exigencias y horarios que todos y cada uno de los empleados.
2.	**¿Cree usted que estos conflictos señalados como los más comunes, pueden ser resueltos en mediación y por qué?**	Por supuesto, la mediación despliega el mejor camino para resolverlos e incluso para prevenirlos, se construirá un protocolo familiar, en donde, se establecen directrices y estatutos de la empresa con el objetivo de adelantarse a esos conflictos, y en el caso mencionado de la profesionalización para determinar concursos de méritos y oposición. También han de determinarse cadenas de mando definidas, es decir que las disposiciones serán proferidas por

		quien esté facultado para darlas e igualmente deben ser acatadas. En lo que nos concierne en cuanto a la mediación, la gran mayoría de conflictos dentro de las empresas familiares pueden, sin duda, resolverse mediante la mediación, eso sí, siempre y cuando, no se transgreda a la Ley, es decir todo problema, se resolverá, excepto lo que está prohibido por la Ley. Lógicamente, la mediación solo aplicará en asuntos transigibles (no se podrá llevar a mediación un problema de nulidad de escritura pública, por ejemplo), por tanto, asuntos societarios y económicos son perfectamente transigibles, serán resueltos perfectamente asuntos de compras, préstamos y ventas.
3.	**¿Qué ventajas encuentra usted en la mediación como herramienta alternativa para resolver conflictos en las empresas familiares?**	Implica muchos beneficios, en primer lugar, la lógica ventaja que brinda es que la solución es alcanzada y construida en el transcurso de la mediación por las mismas partes en conflicto y no de un tercero, porque son las partes quienes conocen todas las cuestiones del problema y en el contexto familiar, existen resentimientos, sentimientos ocultos y muchas cuestiones subjetivas, situaciones que, en la justicia ordinaria no salen a flote, y el juzgador termina por resolver en función de lo que, se le formalmente propuesto. Para resumir el primer beneficio cabe preguntarse ¿quién mejor que las mismas partes para resolver el conflicto? El segundo beneficio es la privacidad de la mediación, todo lo que, se discute dentro de la mediación no podrá ser utilizado posteriormente en el caso de juicio. Existe absoluta confidencialidad en el campo de la mediación. Otro beneficio es que la mediación no está sometida a la rigidez de un juicio, por ello, dentro de la misma mediación las partes pueden estar asesoradas en tiempo real aparte del

		abogado, por profesionales en economía, contabilidad y los que considere necesarios. También la mediación no implica limitaciones de tiempo, ni se encuentra a consideración de un juez, la mediación podrá subsistir indefinidamente hasta que las partes lo decidan. Igualmente, mediante mediación los conflictos, sin duda alguna son resueltos en menor tiempo. En vez de acudir a la justicia ordinaria, en donde encontramos sentencia dentro de un lapso de dos años (incluso más tiempo por la evidente falta de jueces y la propensión a impugnaciones, recursos y dilaciones) podemos acudir a la mediación, en donde un problema será resuelto en dos o tres sesiones. La fortaleza de la mediación, bien hecha por supuesto, implica una ganancia para las partes, las partes estarán contentas, en la mediación no hay perdedor.
4.	**¿Cuál es el rol del mediador en los conflictos societarios que se presentan en las empresas familiares?**	El trabajo esencial del mediador es el de encontrar el problema oculto, desacuerdos y divergencias que desembocan en problemas societarios y económicos. Para ello, evidentemente el mediador debe ser un apropiado facilitador del diálogo, sabrá analizar las circunstancias y sobre todo el perfil de las partes, para que con mucha atención y cuidado pueda encaminar a las partes a un acuerdo, con el fin de no mostrarse parcializado, el momento en que una de las partes piensa que el mediador está parcializado, la mediación fracasará. El mediador no podrá jamás perder su objetividad e imparcialidad para entender la verdadera naturaleza del conflicto, porque en las empresas familiares el conflicto suele estar escondido y se desencadena por resentimientos o causas de orden sentimental. Por ello, el mediador ha de usar expresiones neutrales para abordar el conflicto y promover el diálogo entre las partes,

		expresiones como “me parece que” o “si no entendí mal” para conducir a las partes a abrirse y decir lo que verdaderamente sienten, el mediador debe ser muy diplomático. Muchas veces entonces, el conflicto está oculto en las empresas familiares. Considero muy importante, que el mediador a la hora de redactar el acuerdo ha de tener muchísimo cuidado y dejará todo claro y específico para que el acuerdo sea ejecutable, legal y lógico. El mediador explicará a las partes la naturaleza del acuerdo y las consecuencias de este. El mediador al pensar en un posible incumplimiento del acuerdo ha de cerciorarse que el acuerdo sea legalmente ejecutable, para presentar ante el Juez el título de ejecución. Por tanto, el acuerdo no estará bajo ningún concepto condicionado, porque de ser así, no podrán ser ejecutables por el Juzgador. Así mismo, el mediador fundamentalmente deberá evitar que se alcancen acuerdos ilegales, que afecten a terceros que no fueron considerados en la mediación.
5.	**¿En las empresas familiares que serán constituidas como compañías, se puede usar la mediación como un método obligatorio de solución de conflictos?**	Claro que sí, de hecho, en todo estatuto que yo hago, yo pongo el convenio de mediación e incluso un convenio arbitral. Ósea, si se presentan problemas entre los socios forzosamente tienen que ir a una mediación. La mediación debe agotarse, porque es el seguro jurídico que permite evitar que los socios acudan a la justicia ordinaria.
6.	**¿Cómo se podría hacer para que la mediación sea obligatoria en las empresas familiares ya constituidas?**	La Cláusula de la mediación, literalmente es un contrato dentro del Contrato de Constitución de la compañía (un contrato dentro de otro). Inclusive, la Corte Nacional, se ha pronunciado al decir que, aunque, el Contrato principal tenga vicios de nulidad, la Cláusula de mediación dentro de ella será totalmente válida. Es también procedente, en caso de que no se haya contemplado antes, reformar el estatuto de

		la Empresa Familiar para incluir la cláusula de mediación y así abordar futuros conflictos. Además, podemos celebrar un convenio de mediación aparte, sin considerar la reforma de los estatutos. Es más, se hace viable la mediación sin la necesidad de hacer un convenio, porque, se puede acudir al centro de mediación, solamente, se debe presentar la carta al Centro de Mediación para notificar a la otra parte en conflicto y así poder celebrar una sesión de mediación.
7.	**¿El hecho de que en el Estatuto de constitución de las compañías que son empresas familiares, se haga constar la cláusula de mediación, como acto obligatorio para solución de conflictos, ¿cree usted que ayudaría a evitar conflictos societarios que desemboquen en procesos judiciales y por qué?**	Si se considera la cláusula de mediación, el protocolo familiar y las disposiciones legales cualquier conflicto es evitable, vale la pena señalar que también dependerá del liderazgo o enfoque empresarial que tengan los administradores o jefes de la empresa.

Fuente Entrevista
Elaborado por Vela, J. (2020)

Tabla No. 7 Entrevista al Dr. Ricardo Vaquero

	Pregunta	Respuesta
1.	**¿Cuáles son los conflictos societarios más comunes en las empresas familiares?**	Cabe señalar que, si hablamos de conflictos societarios en las empresas familiares, nos enmarcamos básicamente en las Compañías de Responsabilidad Limitada, la mayoría de las empresas familiares, se constituyen bajo este régimen, en comparación con las Compañías Anónimas, que son la minoría. Esto es así por naturaleza personalista que tiene la Compañía de Responsabilidad Limitada, en donde la calidad de la persona es más importante que el capital, a diferencia de las Compañías Anónimas, por ello a través del régimen de Responsabilidad Limitada en el ámbito familiar, lo que se desea es que el negocio trascienda de generación y generación, manteniéndose el entorno. Los conflictos más comunes tienen que ver con la administración de la compañía, el reparto de utilidades y lo que tiene que ver con el choque generacional. Un conflicto reciente, se trató en el estudio sobre el manejo del dinero de la compañía, en la que el gerente para la compra o venta de activos no respetó el margen de dinero para manejarse. Para su resolución habrá que considerarse las proyecciones de crecimiento de la empresa y sobre todo su objeto.
2.	**¿Cree usted que estos conflictos señalados como los más comunes, pueden ser resueltos en mediación y por qué?**	Se tiene que la gran mayoría de conflictos encuentran solución a través de la mediación, sin embargo, es importante tener en cuenta que la mediación es eminentemente voluntaria, por lo que en primer lugar dependerá de las voluntades de las partes para realizarla y en segundo lugar dependerá de la Ley como tal, esto es que no se podrán mediar conflictos no transigibles. En definitiva, hay que enmarcarse dentro de la Ley y en los Estatutos de la misma compañía, además de las regulaciones

	determinadas por la Superintendencia de Compañías en la misma Ley.
3. ¿Qué ventajas encuentra usted en la mediación como herramienta alternativa para resolver conflictos en las empresas familiares?	Permite ahorrar dinero y tiempo, eso es obvio. La mediación implica una gran ventaja, que se llama confidencialidad, esto permite que los miembros del círculo familiar y empresarial en las sesiones de mediación puedan hablar con total libertad y expresarse abiertamente sobre sus desacuerdos. Esto en el mundo de las empresas familiares resulta perfecto, porque los conflictos que se dan involucran resentimientos o situaciones muy subjetivas de orden sentimental. La mediación también nos permite conocer cuál es el real interés de las partes en conflicto y que habrán de ser abordadas con mucho cuidado. Esto requiere que el mediador sea un Abogado con conocimientos en la rama societaria y familiar, además de contar con la experiencia y la habilidad necesaria para entender el sentir de las partes sin parecer parcializado. La estrategia, que más se utiliza es la teoría de Harvard, en donde, se busca una ganancia para las partes. Vale la pena mencionar que los acuerdos de mediación son de cumplimiento obligatorio y tendrán el carácter de cosa juzgada. El único recurso discutible es el de impugnar un acuerdo de mediación por vicios de nulidad.
4. ¿Cuál es el rol del mediador en los conflictos societarios que se presentan en las empresas familiares?	El rol del mediador dependerá de su enfoque o perfil en la materia, para poder establecer una apropiada comunicación entre las partes.
5. ¿En las empresas familiares que serán constituidas como compañías, se puede usar la mediación como un método obligatorio de solución de conflictos?	Yo invitaría a que las empresas construyan una costumbre o cultura de negociación a través de la mediación, al tener en cuenta que la mediación no es otra cosa que una negociación asistida por un tercero neutral. En razón de aquello para evitar conflictos de carácter judicial ha de usarse la mediación como candado, por lo que es necesario determinarla

		dentro del Contrato Social de la Empresa Familiar, que se materializa con una Cláusula contractual de Mediación en la que se indicará con claridad que luego de que las partes no han podido solucionar de forma directa y amigable sus conflictos y previo a la instancia judicial se comprometen en asistir a un centro de mediación a solucionar su controversia.
6.	**¿Cómo se podría hacer para que la mediación sea obligatoria en las empresas familiares ya constituidas?**	A través del mecanismo jurídico ya mencionado, de la Cláusula de Mediación que necesariamente debe agotarse, antes de que las partes acudan a las autoridades judiciales ordinarias.
7.	**¿El hecho de que en el Estatuto de constitución de las compañías que son empresas familiares, se haga constar la cláusula de mediación, como acto obligatorio para solución de conflictos, ¿cree usted que ayudaría a evitar conflictos societarios que desemboquen en procesos judiciales y por qué?**	Claro que sí y, de hecho, es posible modificar el estatuto, es una institución societaria conocida como la Reforma de Estatutos, en este caso, se requiere que la junta establezca la cláusula adicional de mediación para resolver sus conflictos, que tiene mucha apertura en el carácter societario, puesto que se tiene a disposición los centros de mediación de la misma Superintendencia de Compañías, del Concejo de la Judicatura y de la Cámara de Comercio o de la Cámara de industrias de Tungurahua.

Fuente Entrevista
Elaborado por Vela, J. (2020)

Tabla No. 8 Entrevista al Dr. Paul Ocaña

	Pregunta	Respuesta
1.	**¿Cuáles son los conflictos societarios más comunes en las empresas familiares?**	Yo diría que hay un conflicto trascedente que debe ser observado y este es la problemática de extrema susceptibilidad, que se genera por los lazos familiares y problemas de naturaleza familiar que desembocan en conflictos societarios, por ejemplo, en el caso que dos cónyuges tienen un problema familiar, el rompimiento de los lazos, eso repercutirá grandemente en el funcionamiento de la empresa. Es entonces que el conflicto viene a ser extrajurídico, un conflicto de sensibilidad emotiva o emocional que lleva consecuencias muy graves para el mundo jurídico empresarial. La naturaleza misma de la empresa familiar implica una gran carga sentimental y subjetiva, naturaleza que más allá de generar consecuencias en el ámbito empresarial, genera consecuencias económicas, contables y patrimoniales.
2.	**¿Cree usted que estos conflictos señalados como los más comunes, pueden ser resueltos en mediación y por qué?**	Claro que sí, es más, yo creo que el espacio privilegiado, natural y espontáneo, en el que se resolverán estos conflictos es a través de la mediación, puesto que la solución es alcanzada por las mismas partes, nadie les ordena hacer, no hacer o dar, sino que ellas mismas construyen la solución. Es necesario entonces, privilegiar los espacios de autocomposición a fin de que esta conflictividad no radica en la imposibilidad de obtener acuerdos satisfactorios, no solo para la empresa, sino también para la misma familia. No hay que olvidar que los problemas en este tipo de empresas, casi siempre, se originan de las relaciones familiares, por tanto, hay que atacar ese problema familiar para que la problemática empresarial encuentre una solución satisfactoria. Los conflictos de esta naturaleza,

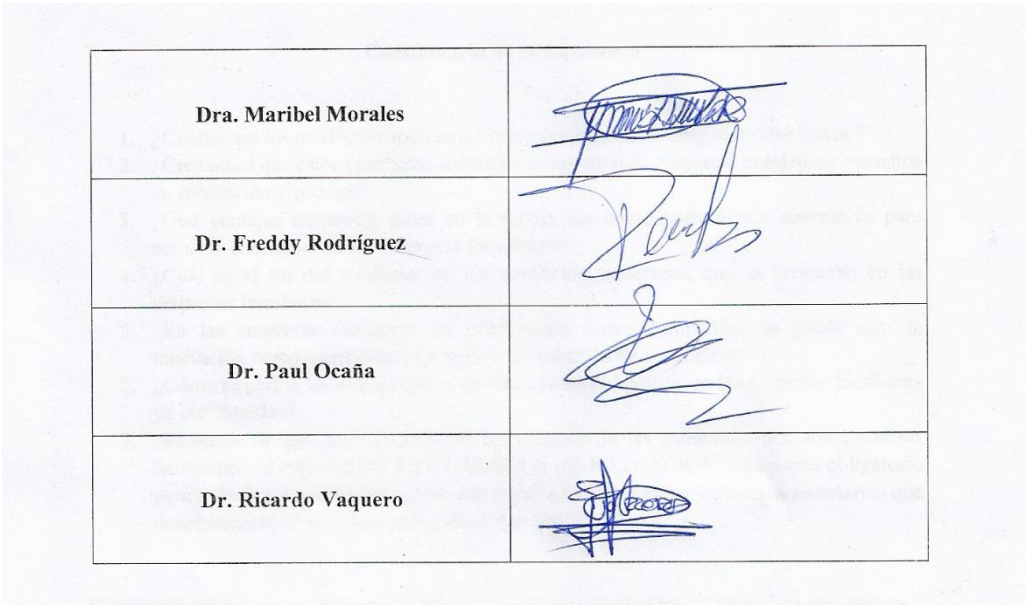
		cuando involucran a un Juez, es decir cuando son llevados a la justicia ordinaria, terminan por desencadenar más conflictos que serán también dados respuesta, nuevamente por el mismo sistema judicial. Yo digo que, todos nosotros, sin importar la naturaleza del conflicto, debemos apoyar este tipo de soluciones más humanas, en la que se construyan acuerdos por las mismas partes. Filosóficamente, el resolver los conflictos de manera autocompositiva nos hace más humanos y si se aplica para todo conflicto mejor aún.
3.	**¿Qué ventajas encuentra usted en la mediación como herramienta alternativa para resolver conflictos en las empresas familiares?**	La ventaja más importante es que permite construir acuerdos que no desembocan fácilmente en más conflictos innecesarios. Por supuesto hay ventajas de costos, de costos de tiempo, patrimoniales e incluso morales, porque las personas muestran gran satisfacción a la hora de alcanzar una resolución propia. La tercera ventaja es para el Estado en sí, porque mientras menos causas entren a la Función Judicial, el Estado generará menos gastos, habría menos jueces, menos servidores judiciales y administrativos, menos equipos y menos infraestructura. En la mediación no existe también perdedor y ganador, lo que quiero aclarar es que eso no significa que en la mediación no exista confrontación, en la mediación, siempre, se da un choque se posturas y de fuerzas, se ve claramente que existe un choque de fuerzas grande, cada parte ve a la otra como su enemiga, como la culpable o la mala. Sin embargo, esta confrontación enmarcada en el enfoque de la mediación permitirá una debida cooperación entre las partes, algo que no se da en la justicia ordinaria.
4.	**¿Cuál es el rol del mediador en los conflictos societarios que se presentan en las empresas familiares?**	El rol del mediador será el mismo en todos los tipos de conflictos, se establecerá neutral y facilitará el diálogo abierto entre las partes. Por

		otro lado, el perfil o la identidad que tendrá el mediador en los conflictos de empresas familiares obedecerá a características y conocimientos especiales en base a la materia que nos ocupa, es decir en los campos familiares, societarios e incluso económicos y contables. Los mediadores que tiene esta suerte de capacitación son aquellos que construirán mejores soluciones. Recuerdo que llevé a cabo una mediación muy compleja en la que estaban involucrados una veintena de accionistas de dos empresas familiares, que se encontraban en dos ciudades diferentes y, para resolver el conflicto, se necesitó realizar un análisis de balances, fórmulas para determinar el valor del mercado de cada acción o parte social. Por ello recalco que el mediador ha de tener el conocimiento básico al menos del saber matemático, bursátil y patrimonial. Es también muy importante que el mediador, se encargue de construir acuerdos lícitos y ejecutables, de manera clara y precisa para evitar inconvenientes. El Abogado que lleve mediaciones no será litigante, porque irá más allá de la confrontación, pero aquello sin olvidar ciertas directrices para asegurar el cumplimiento del acuerdo.
5.	**¿En las empresas familiares que serán constituidas como compañías, se puede usar la mediación como un método obligatorio de solución de conflictos?**	Pienso que, se debe trabajar en la voluntariedad más que en la obligatoriedad.
6.	**¿Cómo se podría hacer para que la mediación sea obligatoria en las empresas familiares ya constituidas?**	Concibiéndola desde la auto obligatoriedad no encuentro problema alguno, en primer lugar, se actuará en obediencia a la Cláusula de Mediación si se ha dispuesto en el Contrato de Social de Constitución y si no, se requerirá reformar los estatutos de la empresa. También es muy común que se celebren convenios de mediación cuando el conflicto ya se ha producido para resolverlo lo más pronto posible.

7.	**¿El hecho de que en el Estatuto de constitución de las compañías que son empresas familiares, se haga constar la cláusula de mediación, como acto obligatorio para solución de conflictos, ¿cree usted que ayudaría a evitar conflictos societarios que desemboquen en procesos judiciales y por qué?**	Claro que sí, sin embargo, es importante expresar que, para ello, se requiere de una técnica, se requiere de cierta arquitectura de diseño normativo para prever situaciones y actuar en los "límites grises" societarios, para no incurrir en incumplimiento de contrato social. Por ejemplo, ¿qué pasaría en los aumentos del capital social? ¿Podremos hablar de incumplimiento del contrato social? Pienso que si se es viable llevar a cabo mediación para resolver este conflicto particular. A propósito, también de la aprobación de balances societarios en el caso de que la mayoría exprese aprobación y la minoría la rechace, claro que hay posibilidad de impugnar, pero el éxito recaería en llevar ese desacuerdo a mediación. Atención, no porque la Cláusula de Mediación está en el Contrato de la Constitución de la Empresa Familiar yo podré decir que todos los conflictos que se den en el futuro van a entrar a mediación. Por tanto, se considerarán todos los escenarios y con mucha precisión, la cláusula de mediación ha de ser específica, precisa y no genérica, es entonces necesario "adelantarse" a los hipotéticos conflictos particulares que han de suscitarse. La mediación actuará no solo sobre la conflictividad suscitada por el contrato colectivo, sino también sobre la conflictividad producida por las decisiones de la Junta General. Entonces, si se aplica bien la cláusula, en caso de que se quieran impugnar esas decisiones, previamente, se tendrá que acudir a la mediación. Los caminos de impugnación a las decisiones de las Juntas Generales, por vía ordinaria por supuesto, bien podrían ser evitados si se entra a mediación, con lo que se ayudaría muchísimo.

Fuente Entrevista
Elaborado por Vela, J. (2020)

Figura No. 4 Registro de asistencia de la población



Dra. Maribel Morales	
Dr. Freddy Rodríguez	
Dr. Paul Ocaña	
Dr. Ricardo Vaquero	

Fuente Vela, J. (2020)
Elaborado por Vela, J. (2020)

3.2. Análisis de Resultados

Tabla No. 9 Análisis de las entrevistas

	Pregunta	Análisis
1.	**¿Cuáles son los conflictos societarios más comunes en las empresas familiares?**	Se tiene que los conflictos más comunes son aquellos relacionados con la falta de profesionalización a la hora de designar labores, el manejo de los bienes y activos de la empresa, la pluralidad de atribuciones y cumplimiento de horarios. También, aquello, que se producen en el contexto de las decisiones de la Junta General de socios, como los conflictos por aumentos de capital y la subrogación y perennación de funciones.
2.	**¿Cree usted que estos conflictos señalados como los más comunes, pueden ser resueltos en mediación y por qué?**	No cabe duda, la gran mayoría de conflictos son transables, eso sí, siempre y cuando no se transgreda la Ley o el Estatuto y siempre que no se perjudiquen a terceros. Incluso resulta justo manifestar que la mediación será el camino preferente por tomar para resolver conflictos en las empresas familiares.
3.	**¿Qué ventajas encuentra usted en la mediación como herramienta alternativa para resolver conflictos en las empresas familiares?**	En primer lugar, la confidencialidad, lo que permite a las partes expresar libremente su concepción del conflicto, abrirse ante las demás partes en conflicto y ante el mediador. En segundo lugar, la menor formalidad que exige en contraste con un juicio ordinario, lo que facilita el proceso de comunicación y entendimiento entre las partes. Tercero, la mediación implica ganancia para todos los involucrados en el conflicto, puesto que son ellos mismos quienes activamente construyen y ratifican el acuerdo. Cuarto, el ahorro de tiempo y de dinero, puesto que la mediación permite a las partes construir y acordar una solución en menor tiempo que las engorrosas causas judiciales y a un menor costo. Quinto, los acuerdos de mediación tienen valor de cosa juzgada y son de cumplimiento

		obligatorio.
4.	**¿Cuál es el rol del mediador en los conflictos societarios que se presentan en las empresas familiares?**	El mediador en todos los casos facilitará el flujo libre y abierto de diálogo entre las partes, deberá mostrarse profesional, actuar con objetividad y neutralidad, informará oportunamente a las partes y aclarar cualquier duda, además de velar por la legalidad y ejecución del acuerdo construido por las partes. También, ha de contar con el conocimiento necesario en la materia que le concierne y en el presente caso, en el campo particular de la familia, lo societario, lo contable e incluso lo bursátil y matemático.
5.	**¿En las empresas familiares que serán constituidas como compañías, se puede usar la mediación como un método obligatorio de solución de conflictos?**	Claro que sí, pero en el sentido de la auto obligación de los miembros o socios de la empresa, es decir en función del principio que "el contrato es ley para las partes" se puede incluir la Cláusula contractual de Mediación en el Contrato de Constitución de la Empresa Familiar (básicamente un contrato dentro de otro). Entonces, la Cláusula de Mediación vendría a ser el seguro jurídico que necesariamente se pondrá en marcha y que permitirá resolver el conflicto adecuadamente, así se evita que el mismo sea referido a la justicia ordinaria que resulta infructuosa.
6.	**¿Cómo se podría hacer para que la mediación sea obligatoria en las empresas familiares ya constituidas?**	Si no se consideró la Cláusula de mediación al momento de constituir la compañía, se podría proceder a una Reforma de los Estatutos de la Compañía, para lo que, se necesita de la Aprobación de la Junta General. Posterior a eso, se procederá a agregar la cláusula de mediación, la cual constará con la designación clara y precisa de los asuntos que han de ser resueltos vía mediación, se deben contemplar escenarios hipotéticos e incluso genéricos. También es pertinente proceder con la mediación mediante la celebración de un Convenio de Mediación particular para resolver el problema específico

		que, se ha presentado, sin recurrir a la reforma del Estatuto de la Empresa Familiar.
7.	**¿El hecho de que en el Estatuto de constitución de las compañías que son empresas familiares, se haga constar la cláusula de mediación, como acto obligatorio para solución de conflictos, ¿cree usted que ayudaría a evitar conflictos societarios que desemboquen en procesos judiciales y por qué?**	Indudablemente, en primer lugar, brinda certeza jurídica a los socios para proceder en caso de conflictos y en segundo lugar construye un ambiente de verdadero diálogo dentro de Empresa Familiar, en la que sus miembros tendrán que negociar y actuar profesionalmente para poder alcanzar acuerdos que los beneficien tanto a ellos, como a la compañía. Y claro, todo eso con el objetivo de evitar que los conflictos sean tramitados por la justicia ordinaria, que resulta inoficiosa y termina por generar más y peores conflictos, perfectamente evitables.

Fuente Entrevistas
Elaborado por Vela, J. (2020)

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La mediación permite que las partes se expresen libremente sin someterse a grandes formalidades o engorrosos escritos, conforme lo determinan sus fundamentos teóricos y jurídicos, lo que lleva a un entendimiento recíproco entre los involucrados y la construcción de un acuerdo que satisfaga los intereses de todos, así mismo, la mediación permite resolver conflictos en las empresas familiares, por lo que se ahorra tiempo y dinero para las partes, lo que se traduce en un indudable beneficio para la productividad de la empresa.

El Protocolo Familiar es un pacto conformado por directrices y reglas prácticas en función de la combinación de los valores y necesidades de la familia, con las proyecciones y objetivos de la empresa, lo que permitirá profesionalizar el desempeño de la empresa familiar y evitar situaciones que comprometan su rendimiento por los variados tipos de conflictos administrativos y societarios que se presenten.

La cláusula de Mediación es un contrato dentro del Contrato Social de Constitución de la Compañía, en el que se identifica y se establece una postura jurídica que determinará la voluntad de los miembros de la empresa familiar, de utilizar la mediación como mecanismo para resolver los conflictos, que se deslinden de la administración de la empresa y los conflictos societarios, que en ella se produzcan. La cláusula de mediación actuará como seguro jurídico para resolver los conflictos de manera adecuada mediante mediación sin la necesidad de acudir a la justicia ordinaria.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda al Abogado que, al momento de constituir legalmente una empresa familiar construya con sujeción a la ley un Protocolo Familiar y una Cláusula de Mediación con el fin de proveer a la empresa familiar de un acuerdo jurídico interno entre los miembros que determine políticas y acciones encaminadas a prever conflictos y a resolverlos adecuadamente cuando ya se hayan producido. Para desarrollarlos se

recomienda que el Abogado trabaje con colabores expertos en recursos humanos finanzas y contabilidad.

El Abogado mediante el Protocolo Familiar promoverá una comunicación constante entre los miembros de la empresa familiar, al establecer reuniones regulares y valerse de medios formales, como la inclusión de la figura de la negociación o mediación preventiva para disminuir las tensiones del ambiente familia-empresa.

La Cláusula de Mediación ha de ser clara y precisa, que la Cláusula de Mediación esté en el Contrato de Constitución de la Empresa no quiere decir que todos los conflictos futuros se resolverán por mediación, por lo que se recomienda que el Abogado considere todos los posibles escenarios, debiéndose determinar las situaciones particulares e hipotéticas que serán objeto de la mediación. Entonces el Abogado ha de ser muy específico a la hora de construir la cláusula, con el fin de evitar que los problemas societarios que se presenten se tramiten por la vía ordinaria.

A la hora de construir el acuerdo por mediación, el Abogado informará y alertará a las partes en caso de que se prevea un acuerdo ilegal o inejecutable, por ello el Abogado debe conocer la realidad completa del conflicto y las posibles consecuencias que tenga el acuerdo en cuestión sobre algún tercero. Además, se recomienda que el Abogado redacte acuerdos en obediencia a la Ley, de manera clara y precisa, a fin de que sean perfectamente ejecutables y exigibles.

BIBLIOGRAFÍA

Agustín, R. (2014). *La mediación, una técnica adecuada cuando los conflictos se enquistan*. Recuperado de: https://www.ricardagustin.com/mediacion-en-la-empresa-familiar/

Alonso, C. (2012). *Mediación en empresas familiares*. Revista de Mediación. Recuperado de: https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-empresas-familiares/

Aquerreta, M. (2017). *Mediación en la Empresa Familiar*. Recuperado de: https://www.diariodenavarra.es/noticias/blogs/el-rincon-del mediador/2017/10/24/mediacion-la-empresa-familiar-642146-3359.html

Aquerreta, M. (2017, 15 de octubre). *Mediación en la empresa familiar*. Diario de Navarra. Recuperado de: https://www.diariodenavarra.es/blogs/el-rincon-del-mediador/2017/10/15/mediacion-en-la-empresa-familiar/

Astrachan, J; Klein, S & Smyrnios, K. (2002). *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1*. Recuperado de: https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x

Basco, R. (2006) *La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente*. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010915

Belausteguigoitia, I. (2005). *Empresas familiares*. (1era. ed.) D.F, México: Mc Graw Hill Interamericana.

Bush, R.A.; Folger, J.P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict to empowerment and recognition*. San Francisco, Estados Unidos de América: Jossey-Bass.

Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metdológica*. X-Pedientes Económicos, Vol. 2 (3), Mayo –

Agosto 2018, p. 46-72.

Camino-Mogro, S & Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. Recuperado de: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42

Casanova, M (2015). *Gobierno Corporativo y Empresas Familiares* Recuperado de: chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgklcohadegdpjf/https://derecho.usmp.edu.pe/instituto/inv_centros/2015/gob_corporativo_emp_familiares.pdf

Castejón, P. (2012). *Conflictos en la Empresa Familiar*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/279418151_CONFLICTOS_EN_LA_EMPRESA_FAMILIAR

Diario el Telégrafo. (17 de Mayo de 2016). El Telégrafo. Obtenido de: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares

Diario el Telégrafo. (28 de Noviembre de 2017). El Telégrafo. Obtenido de: http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar

Diario el Telégrafo. (5 de Junio de 2015). El Telégrafo. Obtenido de: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-empresa-con-mas-ingresos-en-2013-es-de-propiedad-familiar

Domínguez, P. (2017). *¿Cómo surgen los Conflictos en las Empresas Familiares?* Recuperado de: https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2017/04/como-surgen-los-conflictos-en-las-empresas-familiares.html/?ref=gesr

EAE Business School (2019). *Cuatro causas de conflicto en una empresa familiar*. Recuperado de: https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/cuatro-causas-de-conflicto-en-una-empresa-familiar

Fernández, M. (2014). *La mediación en Empresa Familiar: un desafío para el mediador*. Recuperado de: http://www.lawyerpress.com/news/2014_09/1009_14_009.html

Fernández, Z & Nieto, M. (2006). *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*. Recuperado de: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400196

Gascón, A. (2013). *Conflictos en Empresas Familiares*. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf

Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.

González, M. (2017). *Cómo funciona la mediación en la empresa familiar*. Recuperado de: https://www.ivefa.com/blog-ivefa/item/404-como-funciona-la-mediacion-en-la-empresa-familiar

Lasheras, N. (2014). *Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar*. Revista de Mediación. Recuperado de: https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-empresa-familiar-mas-alla-del-protocolo-familiar/?fbclid=IwAR0gfY0hjkhXHzAT9IpRbFXt3cjGdqfkalhEryMnTN4ohqjl7ZAXGROstWA

Lattini, M. (2016*). La Empresa familiar y la gestión de los conflictos: Hacia un cambio generacional (E.C)*. Recuperado de: http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120560.pdf

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. (2010*). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses*. *Entrepreneurship and Regional Development*. Recuperado de: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985621003726218

Mediation International (2019). *¿Qué es la mediación? ¿Cuáles son sus características*

esenciales? Recuperado de: http://mediationinternational.eu/index.php/es/blog/98-que-es-la-mediacion

Molina, H.; Ramírez, J & Ariza-Montes, A. (2005). *El concepto de la familia familiar*. Córdoba, España: Universidad de Córdova-ETEA.

Molina, P; Botero, S & Montoya, J. (2016). *Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf

Murciano, G. (2014). *La empresa familiar, cóctel perfecto para la mediación (I)*. *Los Conflictos*. Recuperado de: https://blog.sepin.es/2014/09/mediacion-empresa-familiar-conflictos/

Ortemberg, O. (2006). *Mediación en Empresas Familiares*. Barcelona, España: Romanya/Valls.

Pérez Molina, A. I. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. 3ciencias, 12.

ProMediación (2019). *Mediación en la Empresa Familiar*. Recuperado de: http://www.promediacion.com/mediacion-en-empresa-familiar/

Ramírez, D. & Chávez, L. (2012). El concepto de mediación en la comunidad del conocimiento. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2012000200004

Revista Forbes. (9 de Abril de 2015). Chase Peterson-Withorn. Obtenido de: https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/#5754d0593602

Revista Semana. (9 de Mayo de 2015). Revista Semana. Obtenido de https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-

sobreviven/441465-3

Reyero, S. & Gil, C. (2012). *Caso de mediación*. *Mediación en una empresa familiar*. Revista de Mediación. Recuperado de: https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-una-empresa-familiar/

Rozemblum, S. (1998). *Mediación en la escuela*. Buenos Aires, Argentina: Aique.

Salamea, S. (2019). *Gobierno Corporativo y Medidas de Prevención para que los Grupos Empresariales Familiares ecuatorianos perduren en el tiempo*. Recuperado de: http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9543

Sampedro, S. (2016). *Evolución de la empresa familiar*. *Estudio de los Herederos Cerámica Sampedro*. Recuperado de: https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001268.pdf

Sánchez-Crespo, A. & Sánchez, A. (2002*)*. *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.

Santamaría, E & Pico, F. (2015). *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*. Recuperado de: https://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf

Santamaría, E. & Pico, F. (2015). Empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica, 35*(2), 113-123.

Santamaría, E., Moreno K. & Santamaría, E. (21 de Junio de 2016). *Revista Retos*. Obtenido de: https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/11.2016.02

Santamaría, E; Moreno, K & Santamaría, J. (2016). *Aprovechamiento de la política pública en el fomento de la empresa familiar*. Recuperado de: https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/11.2016.02

Schiffrin, A. (1994). *La Mediación: Aspectos Generales*. Recuperado de: https://www.biblioteca.org.ar/libros/schiffrin.pdf

Schlemenson, A. (2014). *Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia, La conducción en épocas de crisis*. Buenos Aires, Argentina: UBA.

Shapiro, D. (2002). *Negotiating emotions*. *Conflict Resolution Quarterly*, 20 (1), p. 67-82.

Suares, M. (1996). *Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós

Tapia, E. (4 de Julio de 2015). El Comercio. Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html

Urrutia, P. (2018). *La importancia de la mediación en la empresa familiar*. Recuperado de: https://www.leialta.com/blog-de-empresa-familiar/mediacion-en-la-empresa-familiar/

Zurita, L. (2012). *La Mediación Familiar en el Ecuador*. Recuperado de: Chromeextension://ohfgljdgelakfkefopgklcohadegdpjf/https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/86/1/La%20mediaci%C3%B3n%20familiar.pdf

Cuestionario aprobado para la entrevista

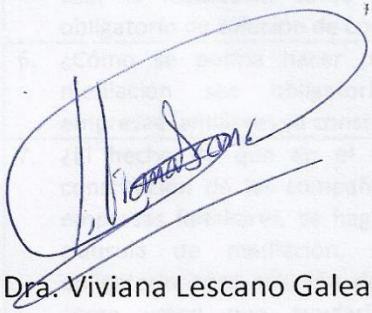
Ambato, 13 de noviembre de 2019

Aprobación del cuestionario de preguntas para la aplicación de entrevistas

De mi consideración.-

Por medio del presente, me permito informar que durante las semanas 11 y 12 conjuntamente con el estudiante **JOSÉ ANDRÉS VELA VITERI** hemos venido trabajando el cuestionario de preguntas para ser aplicadas en el Capítulo III del Proyecto de Investigación a las cuales **concedo mi aprobación** (adjunto el cuestionario de preguntas).

Atentamente,



Dra. Viviana Lescano Galeas

Docente Directora del Trabajo de Investigación

Fuente Vela, J. (2020)
Elaborado por Vela, J. (2020)

ANEXOS

SEGUIMIENTO SEMINARIO PLAN DE DISERTACIÓN

CURSO:	Octavo
NOMBRE ESTUDIAN	José Andrés Vela
DOCENTE DIRECTO	Dra. Viviana Lescano

SEMANA	FECHA DE TUTORÍ	ACTIVIDAD	FIRMA DOCENTE	OBSERACIONES
SEMANA 2	6/9/2019	ELABORACIÓN DE INTRODUCCIÓN		Corregir
SEMAN A 3	13/9/2019	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO		Corregir.
SEMANA 4	18/9/2019	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO		Corregir.
SEMANA 5	25/9/2019	MARCO TEÓRICO		Corregir
SEMANA 6	2/10/2019	MARCO TEORICO		
SEMANA 7	7/10/2019	MARCO TEÓRICO		Corregir.
SEMANA 8	15/10/2019	MARCO TEÓRICO		
SEMANA 9	21/10/2019	MARCO TEÓRICO		Corregir.
SEMANA 10	28/10/2019	Metodología		
SEMANA 11	4/11/2019	Metodología		
SEMANA 12	11/11/2019	Metodología		
SEMANA13	18/11/2019	Metodología		Corregir
SEMANA 14	25/11/2019	Análisis de Resultados		Corregir.
SEMANA 15		Conclusiones y recomendaciones		
SEMANA16				
SEMANA 16				
SEMAN 18				
OBSERVACIÒN FINAL				
	FIRMA DOCENTE		FIRMA ESTUDIANTE	